جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مادة إدارة الأعمال الدولية

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد:

بن زرقة ليلى

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
فهرس الجدأول والأشكال	V
مقدمة	أ
المحاضرة 01: أساسيات في إدارة الأعمال الدولية	1
I-ماهية إدارة الأعمال الدولية	1
I.1.تعريف إدارة الأعمال الدولية	2
I.2.أهمية إدارة الأعمال الدولية	3
I.3.طبيعة ومجال إدارة الأعمال الدولية	3
I.4.أهداف الأعمال الدولية	4
II-مميزات عمل الشركات الدولية في مجال العمل الدولي	5
III-أنواع المنظمات الدولية	5
IV-الاختصصات الضمنية للمنظمات الدوليية	6
V-المخطط النموذجي لإدارة الأعمال الدولية	6
المحاضرة 02: بيئة الأعمال الدولية	8
I-تعريف بيئة الأعمال الدولية	8
I.1.خصائص بيئة الأعمال الدولية	9
I.2.تحليل بيئة الأعمال الدولية "البيئة الخارجية "	9
I.3.أهمية تحليل البيئة الخارجية الدولية	10
II-مكونات بيئة الأعمال الدولية	10
II.1.البيئة الداخلية	11
II.2.البيئة الخارجية الخاصة	12
II.3.البيئة الخارجية العامة	12
III-العلاقة الموجودة بين المنظمة و البيئة	12
المحاضرة 03: إستراتيجيات الولوج إلى الأسواق الدولية	14
I-أسباب الولوج الى الأسواق الدولية	14

II-أنواع استراتيجيات الولوج الى الأسواق الدولية	14
II.1.التصدير	14
II.2.الاستثمار اللأجنبي	15
II.3.التراخيص	15
II.4.مشروعات الشراكة	18
III-مراحل الدخول الى الأسواق الدولية	18
IV-التحديات التي تواجه عمليات الولوج للأسواق الدولية	21
V-دراسة حالة شركة أمزون في ولوجها للأسواق الدولية	22
المحاضرة 04: التخطيط الاستراتيجي الدولي	25
I-ماهية التخطيط الاستراتيجي الدولي	25
I.1.تعريف التخطيط الاستراتيجي الدولي	25
I.2.السؤال الاستراتيجي الدولي	26
I.3.أسباب اللجوء والحاجة الى التخطيط الاستراتيجي الدولي	27
I.4.الخطوات الرئيسية لتصميم استراتيجية بالنسبة للإدارة الدولية	27
II-مهمة المخطط الاستراتيجي الدولي	29
المحاضرة 05: التنظيم الدولي	30
I-ماهية التنظيم الدولي	30
I.1.تعريف التظيم الدولي	31
I.2.مهام التنظيم الدولي في الشركات الدولية	31
I.3.أهمية التنظيم الدولي	31
II-أنماط التنظيم الدولي للأعمال	31
III-أشكال الهياكل التنظيمية الدولية	32
IV-كيفية اختيار التنظيم الدولي	37
V-دراسة حالة شركة لوريال الدولية	39
المحاضرة 06: التسويق الدولي	41
I-ماهية التسويق الدولي	41
I.1.تعريف التسويق الدولي	41
I.2.مبادئ التسويق الدولي	42

I.3.عناصر النشاط التسويقي الدولي	42
I.4.الفرق بين التسويق المحلي و التسويق الدولي	43
II-صور التسويق الدولي	44
III-البيئة الدولية للتسويق	44
المحاضرة 07:استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي	46
I-استراتيجية تصميم المنتج الدولي	47
II-استراتيجية التسعير للمنتج الدولي	47
III-استراتيجية التوزيع للمنتج الدولي	48
VI-استراتيجية الترويج للمنتج الدولي	49
V-دراسة حالة الترتيب التنازلي ل 10شركات دولية للسيارات من حيث القيمة السوقية	50
المحاضرة 08: إدارة الموارد البشرية الدولية	54
I-ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية	54
I.1.تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية	54
I.2.أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في منظمات الأعمال	54
I.3.مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية	55
I.4.متطلبات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية	55
I.5.ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية الدولية	55
II-التحديات التي تواجه الموارد البشرية الدولية	56
III-مصادر الحصول على الموارد البشرية الدولية	56
IV-مواصفات المدير الدولي	58
V-مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية	59
VI-مجالات العمل للموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية	64
المحاضرة 09:التمويل الدولي و الإدارة المالية الدولية	64
I-ماهية التمويل الدولي	67
II-مصادر التمويل الدولي	68
III-الإدارة المالية الدولية	69
IV-عمليات الإدارة المالية الدولية	69
V-مهام الإدارة المالية الدولية	70

VI-استراتيجيات الإدارة المالية الدولية	71
VII-المخاطر المالية التي تواجه الشركات الدولية	71
المحاضرة 10:الشركات المتعددة الجنسيات	73
I-نشأة الشركات المتعددة الجنسيات	73
II-أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات	77
III-الأثار الاقتصادية السياسية للشركات المتعددة الجنسيات	78
IV-أنواع الشركات متعددة الجنسيات	79
V- دراسة حالة لأهم الشركات متعددة الجنسيات الناجحة	80
المحاضرة 11:التنافسية الدولية	82
I-ماهية التنافسية	82
II-ماهية التنافسية الدولية	86
III-دراسة حالة ملامح التنافس الدولي حول توزيع لقاح كورونا	90
المحاضرة 12:الانتاج الدولي	98
I-ماهية الإنتاج	98
II-مفهوم إدارة الإنتاج و العمليات	99
III-مراحل دورة حياة المنتج الدولي	100
IV-مثال حول دورة حياة منتجات كوكاكولا	102
V-أسباب نجاح منتج كوكاكولا	103
VI-دراسة حالة حول أشهر الدول في انتاج السيارات عبر العالم 2019	104
المحاضرة 13:الاستيراد و التصدير	107
I-ماهية الاستراد و التصدير	107
II-أهمية الاستراد و التصدير	108
III-إجراءات الاستراد و التصدير	109
IV-دراسة حالة شركة سوناطراك عملاق النفط الجزائري	112
V-صادرات الجزائر خارج المحروقات	113
الخاتمة	116
قائمة المراجع	117

فهرس الجدأول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الواردات و الصادرات في العالم	15
02	مزايا و عيوب استراتيجيات الولوج الى الأسواق الدولية	18
03	تطور رقم الأعمال في شركة أمازون من 2015-2018	23
04	الرؤية و الرسالة في شركتي قوقل وفورد	26
05	الفرق بين التسويق الدولي و المحلي	43
06	نسبة المديرين في البلد الأم للشركات الأجنبية في البرازيل	57
07	أوصاف تعليم عالي في الأعمال التجارية الدولية	60
08	رتب الأفراد العاملين في الخارج	62
09	متوسط رواتب العاملين في الخارج حسب مدخل الراتب	62
10	المواد المصدرة لسنة 2021 بالجزائر	114

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المخطط النموذجي لإدارة الأعمال الدولية	7
02	بيئة الأعمال الدولية العامة و الخاصة	11
03	علاقة المنظمة الدولية بالبيئة	13
04	أنواع التراخيص في الأعمال الدولية	17
05	مراحل الولوج الى الأسواق الدولية	19
06	خطوات تصميم الاستراتيجية الدولية	27
07	الهيكل التنظيمي للأعمال الخارجية	33
08	الهيكل التنظيمي للشركة الخارجية المنفصلة	34
09	الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الوظيفي للأعمال الدولية	34
10	الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الجغرافي	35
11	الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم السلعي	36
12	الهيكل التنظيمي المصفوفي	37
13	الهيكل التنظيمي لشركة لوريال	40
14	عناصر النشاط التسويقي	43
15	البيئة الدولية للتسويق	44
16	عناصر البيئة التسويقية الخارجية	45
17	ملخص عناصر المزيج التسويقي الدولي	46

مقدمة :

ان نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات و متطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف الى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات ، بل ان تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط ادارته ، فالإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع و مفتاح تقدمه و تطوره ، ويتركز دور الإدارة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الجودة بالنسبة لحاجات و متطلبات ورغبات المجتمع المختلفة ،وذلك من خلال توجيهها وتنسيقها بما لا يسمح بأي تبذير أو اسراف أو هدر بغية تحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، هذا في مجال إدارة الأعمال عامة وعلى المستوى المحلي ، بينما بمجرد عبور المنضمات للحدود الإقليمية يجعلها تدخل ضمن مجال الأعمال الدولية، الأمر الذي يتطلب إدارة من نوع خاص يطلق عليها إدارة الأعمال الدولية ،بدأ الاهتمام بهذا المجال قبل ثلاثة أو أربعة عقود و حاليا تتسابق الجامعات في إدخاله في مناهجها ، كذلك أكدت كثير من الهيئات التعليمية القومية في البلدان المتقدمة على ضرورة تضمين دراسة إدارة الأعمال الدولية في أي برنامج لدراسة إدارة الأعمال وهكذا اخذت الجامعات تتسابق إدراكا منها للدور الحيوي و الفعال الذي يمكن ان يلقاه هذا الموضوع على مستوى الافراد و المنظمات خاصة في ضل التوسعات الهائلة للأعمال الدولية التي أضحت سمة من سمات العصر الحالي، عصر المعلوماتية ، اقتصاد المعرفة ، ثروة الرقمية و اقتصاديات العولمة التي القت بضلالها على طبيعة الأعمال الدولية لما تقدمه للعمليات الدولية من تسهيلات على كافة الأصعدة من تصدير ،إقامة المشاريع المشتركة ،تحرك راس المال ، تحرك الموارد البشرية .....بالإضافة الى ما تقدمه ثورة الاتصالات التي جعلت من العالم قرية صغيرة من حيث سهولة الاتصالات أو الاجتماعات من خلال الانترنت مع مدراء الفروع للمنظمة الدولية في مختلف انحاء العالم .كل هذه العوامل ساهمت و بدون شك بالتفكير الجدلي لدى الشركات بنقل الكثير من أنشطتها الى خارج البلد الأم حيث الفرص المتاحة في الأسواق العالمية اكثر جذابة مما هي في أسواق البلد الأم ، كل هذا أدى الى التوسع الكبير للأعمال الدولية بحيث أصبحت ظاهرة عادية في العقود الأخيرة

ومن هنا برزت الحاجة الملحة الى تفهم بيئات الأعمال المختلفة و طرق و أساليب ادارتها مما يتطلب منهجا إداريا قادرا على التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية المحددة في كل بلد مضيف ومن ثم التعرف على متغيرات كل بيئة على اختلاف خصائصها ، كذلك دراسة المنظمة جميع الخيارات و الاستراتيجيات التي تمكنها من غزو الأسواق العالمية .

محاضرة 1: أساسيات في إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

نعيش الآن عصر الانفجار المعرفي كالثورة المعلوماتية ، المنافسة العلمية ، التكتلات الدولية ، الشركات العالمية متعددة الجنسيات.

أصبح الاهتمام بالمعرفة كراس مال لا يمكن إغفاله كتأثير هذا الأخير في الارتقاء بالمهارات، الخبرات والكفاءات على المستوى الدولي ، فغزو السوق والاندماج فيه وظهور أسواق جديدة وتطور نظم وأساليب المنافسة وسرعة تطور الأعمال الدولية ، كل ذلك يؤكد الحاجة لإدارةالأعمال الدولية لتحقيق الأهداف المرجوة، بناءا عليه نطرح على انفسنا التساؤل التالي:

لماذا ندرس إدارةالأعمال الدولية؟

و الجواب هو :

تعتبر إدارة الأعمال الدولية أحد العلوم الإدارية الحديثة التي نشأت الحاجة اليها في العقود الأخيرة نتيجة زيادة حجم المعاملات التجارية [1]

- ✓ لان الشركات الدولية تمثل جانبا هاما ومؤثرا على المستوى العالمي وذلك لأنه كلما كانت المنظمة كبيرة أو صغيرة فهي تتأثربالأحداث العالمية والمنافسة، وذلك لأنها تبيع منتجاتها أو تستورد حاجياتها من بلد آخر،أو تنافس منتجاتها منتجات بلاد ثانية.
- ✓ أي شركة في المجال الدولي قد تواجه نشاطا لم يسبق لها التعامل معه كالاستيراد والتصدير وهو يختلف عما تعودت عليه من أنشطة عندما كان عملها في الدولة فقط.
- ✓ يتطلب العمل في الإطار الدولي الفعالية والكفاءة وان يتفهم المديرون في إدارةالأعمال الدولية هذا الاختلاف الذي ينتج عادة من اختلاف وتباين البيئات كالبيئة الاجتماعية،الثقافية، التقنية، السياسية.

I-ماهية إدارةالأعمال الدولية

بداية علينا أن نعرف أولا المقصود بالإدارة وهي " انجار أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة و الفعالية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد التنظيمية "[2]

[1] مصطفى كامل و عبد الغني حامد –**إدارة الاعمال الدولية**–ط1-مكتبة وفاء القانونية –الإسكندرية -2017-ص9.

[2] Richard Daft –**Management**-2 ed –The Dryden Press-New York-1991-p 05.

بينما الأعمال الدولية التي تشير إلى أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداها وانتشارها الحدود الجغرافية لبلد ما ومنه نستخلص أن الأعمال الدولية ما هي إلا معاملات بين أفراد ومنشئات من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارية مختلفة تتميز بخاصيتين هما :[1]

♦الديمومة : و يقصد بها الاستمرارية ؛

♦ الانتشار الجغرافي: ويقصد به خارج الحدود الإقليمية .

ويمكن التأثير عليها بطرق مختلفة وهو ما يفتح المجال لإدارة الأعمال الدولية.

I.1-تعريف إدارة الأعمال الدولية

- إدارةالأعمال الدولية: هي إدارةالأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

- هي كل نشاط تجاري يتعدى مداه و انتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة بمعنى يشمل كل المعاملات و الإجراءات الأعمال الخاصة و الحكومية التي تحصل بين منظمات و شركات أعمال وتستهدف الربح أو منظمات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو اكثر [2]

- إدارة الأعمال الدولية التي تبدأ بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة أنشطة الأعمال التي تتم عبر الحدود القومية بصرف النظر عن نوع هذه الأنشطة سواء كانت انتقال سلع أو خدمات أو رؤوس أموال وتكنولوجيا أو تنظيم وإدارة[3].

-إدارة الأعمال الدولية ما هي إلا أحد الأقسام الحديثة التي تفرعت من علم إدارة الأعمال الذي يهدف إلى تنظيم شئون المنظمات ووضع الخطة المنهجية التي تسير عليها لمواكبة تحديات الأسواق والقدرة على الاستمرار والمنافسة، وتختص الإدارة الدولية بدراسة مجريات الأمور والاستراتيجيات التي تؤهل المنظمة على المنافسة الدولية بكفاءة وفاعلية كبيرة[4].

عموما يتجسد مفهوم الإدارة الدولية للأعمال في الإدارة المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة في المنافسة دوليا بكفاءة وفعالية، على النحو التالي :

- الكفاءة: تشير إلى استغلال الموارد بأفضل استغلال ممكن فعل الأشياء بطريقة صحيحة ، والكفاءة في الأصل تركز على الوسيلة

[1] سامي محمد محمود المليجي –ادارة الاعمال الدولية–ط1-مكتبة الوفاء الاسكندرية -2017-ص 180..
[2] مصطفى يوسف كافي –ادارة الاعمال الدولية–ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية -2017-ص 17.
[3] ذكي محمود صقر –مفهوم إدارة الاعمال الدولية–على الرابط : http://intobusines.blogspot.com
[4] برهان سليمان –إدارة الاعمال الدولية–على الرابط : https://borhansoliman.com /

➢ الفعالية :تركز على الغاية أو الهدف وهي اشمل من الكفاءة.

I.2- أهمية إدارةالأعمال الدولية:

تتلخص أهمية إدارة الأعمال الدولية فيما يلي:[1]

- ✓ أصبحت إدارة الأعمال الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد للشركات العالمية خلال النصف الثاني من القرن 20.
- ✓ كما تتجلى أهمية إدارة الأعمال الدولية في زيادة اللاعبين " المتعاملون الاقتصاديون الدوليون " مما:
  - تساهم في زيادة التجارة الخارجية بين الدول؛
  - تساعد على زيادة الاستثماران المباشر وغير المباشر؛
  - ساهم في زيادة معدل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية " المضيفة ".

I.3- طبيعة ومجال الأعمال الدولية

تتمثل طبيعة مجال الأعمال الدولية في النقاط التالية:[2]

- ✓ تركز على المشاكل الخاصة والناتجة عن كون الشركة الدولية تعمل في أكثر من دولة؛
- ✓ تنسجم مع الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها الشركة من دولة لأخرى؛
- ✓ نظرا أن كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة، فان المعايير والمتغيرات الموجودة في كل منها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار أو الإقامة في الدولة الأجنبية؛
- ✓ على الشركات الدولية إذا أرادت النجاح في أعمالها القيام بدراسات تركز على المواضيع الخاصة بمناخ الاستثمار في ذلك البلد، مثال " الأنظمة القانونية، معدلات التضخم والاستقرار السياسي"؛
- ✓ تتسم طبيعة الأعمال بسيمة خاصة فهي تعمل في ظروف " عدم التأكد " بصورة عامة على عكس المنشات الوطنية التي تنشط في السوق المحلية؛
- ✓ تمارس الشركة الدولية قواعد اللعبة في السوق الدولية في ظل ظروف غامضة ومتناقضة، وتخضع للتغير السريع، مما يتطلب من هذه الشركة جهدا أكبر للتأكد من قراراتها المتعلقة بإدارة أعمالها الدولية؛

---

[1] احمد علي صالح –ادارة الاعمال الدولية : مدخل منهجي منظم –دار وائل –اسكندرية - مصر 2012-ص 60.

[2] عبد العزيز العنزي –مختصر مادة إدارة الاعمال الدولية–الاكاديمية العربية الدولية –على الرابط:

https://www.slideshare.net/RidwanMohammed/ss-79763132

- ✓ منظور الأعمال الدولية ينطوي على معنى معقد ونقصد به أن بناء الفلسفة والمنظور الدولي الخاص بالشركة يبدأ من مستوى الإدارة العليا وبالتالي فان وضع المبادئ الإرشادية يعتبر من أولويات المهام الاستراتيجية التي يفكر فيها المدير الدولي ؛
- ✓ دمج المنظور الدولي في قائمة الأهداف الأساسية للشركة يساعد المديرين في مختلف المستويات الإدارية التركيز على الفرص والمخاطر المتاحة خارج نطاق السوق المحلية؛
- ✓ تحول الشركة المحلية إلى شركة دولية تمارس أعمالا دولية يبدأ من صياغة الفلسفة العامة والمنظور الدولي لهذا النشاط الواسع ويتضمن هذا التوجه وضع المبادئ الإرشادية التي تسير عليها الشركة في السوق الدولية.

I.4-أهداف الإدارة الدولية للأعمال

تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى اختيار القاعدة الأولى الرئيسية التي تكون بمثابة بوابة العبور لها إلى الأسواق العالمية وترتكز هذه القاعدة على عدة أسس من أهمها: السوق واستراتيجية الأعمال، حساب كافة التكاليف، دراسة جيدة للمعوقات وطرق التغلب عليها، مدى تناسب المنظمة مع ظروف الطلب والمنافسة، كذلك استثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرق سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية، وتهيئتهم بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة والخطط التي تسعى إلى خوضها.

كما تسعى الإدارة الدولية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :[1]

- ❖ تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة:أي تحديد نطاق ومجال الأعمال الذي تسعى المنظمة الدخول والمنافسة فيه وكذلك تحديد المنتجات والخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء النوعية، الكلفة، الخدمة والوقت؛
- ❖ تختار إدارة الأعمال الدولية سوقا رئيسيا مهما كمرحلة أولى للانتقال والتوسع إلى الأسواق العالمية، والمهم في هذا السوق أن يكون بمثابة قاعدة توسيع العمليات الدولية؛
- ❖ الاستثمار الأمثل للموارد المتاحةأي تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية ويتطلب تحقيق هذا الهدف تخطيطا وتنظيما للموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة وخططها الحالية والمستقبلية.؛
- ❖ تكوين القدرات المتميزة : حيث تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطةالأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية أو مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق الدولية؛
- ❖ تحقيق هدف التعاضد: "التعأون والاحتكاك" أي تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موارد، أنشطة... موضوع الأنشطة ومعاملا إضافيا وليس مجرد ناتج حسابي لعملية الجمع؛

[1] برهان سليمان - **إدارة الاعمال الدولية**–على الرابط : https://borhansoliman.com/

❖ إدارة وتنظيم الأعمال الدولية : تتضمن إدارة الأنشطة والأعمال الدولية ذات النشاط الدولي الكثيف، كما تشمل أيضا الشركات ذات النشاط الدولي المحدود والتي تخطط للتوسع المستقبلي في مجالات التجارة والاستثمار الخارجي ومن ثم الاندماج بصورة أكبر في بيئة الأعمال على سبيل المثال قرار شركة Sonny سنة 1989 شراء شركة الصناعات السينمائية كولومبيا بخمسة ملايين دولار لتحقيق عدة غايات من بينها إعطاء قوة دفع قوية لمنتجاتها الالكترونية فائقة التقنية في أسواق الو . م أ .

II-مميزات عمل الشركات الدولية في مجال الأعمال الدولية:

الشركات الدولية تتصف عادة بثلاثة ميزات أساسية وهي :[1]

❖ امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من قطر ؛

❖ إدارة كل هذه الطاقات والشركات باستراتيجية واحدة ؛

❖ نقل الأموال والموظفين والسلع و الأفكار والحسابات بين الرئاسة وشركاتها و بين الشركات المختلفة وبين الشركات الدولية و زبائنها في الدول الأخرى.

ومن أشهر الشركات التي تعمل في مجال الأعمال الدولية لدينا:

✓ Coca-cola: نجدها موجودة في كل دولة ، هي ذات انتشار شمل الألبسة ، المطاعم، العلامات التجارية الملاعب في مائتي دولة عبر العالم؛

✓ الشركة العالمية IBM *: لصناعة الأجهزة الالكترونية مثل الكمبيوتر، وهي خاصة بالبرمجيات تجهيزات الكمبيوتر ؛

✓ Microsoft : خاصة بإنتاج أنظمة تشغيل الكمبيوتر في العالم ؛

✓ Google وشركة Alphabet؛

✓ McDonald's من اقوى الشركات متعددة الجنسيات؛

✓ الكانتاكي KFC** "دجاج منتشر في العالم"؛

✓ Walt Disney؛

✓ HP***؛

✓ Nokia.

[1] احمد عبد الرحمان أحمد –**مدخل إدارة الاعمال الدولية**–ط2-دار المريخ – الرياض –المملكة العربية السعودية 2006 -ص 20.

* International Business Machines

** Kentucky Fried Chichen

*** Hewlett-Packard

وغيرها من الشركات الرائجة في العمل الدولي أمثال[1] شركة أرامكو السعودية، آبل، مايكرو سوفت، أمازون الأمريكية...

III-أنواع المنظمات الدولية

وفقا لما سبق نجد أن الشركات العالمية صنعت اسما يصعب محوه في مجال الأعمال الدولية لذلك يجدر بنا في هذا المقام التفرقة ماب ين بعض المصطلحات الهامة والمتدأولة في إدارة الأعمال الدولية كما ورد على لسان المختصين في إدارةالأعمال الدولية وهي :[2]

- الشركات الدولية International Society: ما يميزها عن غيرها هو أن تكون قاعدة أعمالها في موطنها الأم؛ تشترط معرفة الشركة الأم بقدرتها من خلال الانتشار و التكيف على المستوى العالمي ؛
- الشركات متعددة الجنسيات Multinational Society:هي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال.؛تبني لنفسها وجودا محليا قويا من خلال الاستجابة للاختلافات بين الدول ؛
- الشركات العالمية Global Society: هي مرحلة متقدمة للشركة لدرجة لا يصبح فيها موطن الشركة محدد من حيث التوجه والنظرة لأعمالها ونطاق توسعها.وتبني مزايا فرق التكلفة من خلال عمليات مركزية عالية المستوى ؛
- الشركات عابرة القومية Transanatoinal Society:يرتكز نموذج الشركات عابرة القومية على النماذج التنظيمية الثلاثة لبناء مصدر قوي و دائم للميزة التنافسية .

IV- الاختصاصات الضمنية للمنظمات الدولية

المنظمة الدولية كيان دائم تقوم الدول بانشائه من أجل تحقيق أهداف مشتركة، كما يلزم بلوغها منح المنظمة الدولية ذاتية مستقلة .

– كيان دائم : تعقد دورات بشكل منظم تباشر نشاطها وتختلف عن المؤتمرات الدولية؛

– الصفة الدولية : تنشىء الدول منظمات لها صفة دولية وهي اختيارية في عضويتها عن طريق الانضمام؛

– أهداف المنظمة : تقوم المنظمة من أجل تحقيق اهداف مشتركة بين هذه الدول ، قد تكون سياسية أو أمنية أو اقتصادية أو ثقافية؛

– الارادة الذاتية المستقلة – أو الشخصية القانونية الدولية.

---

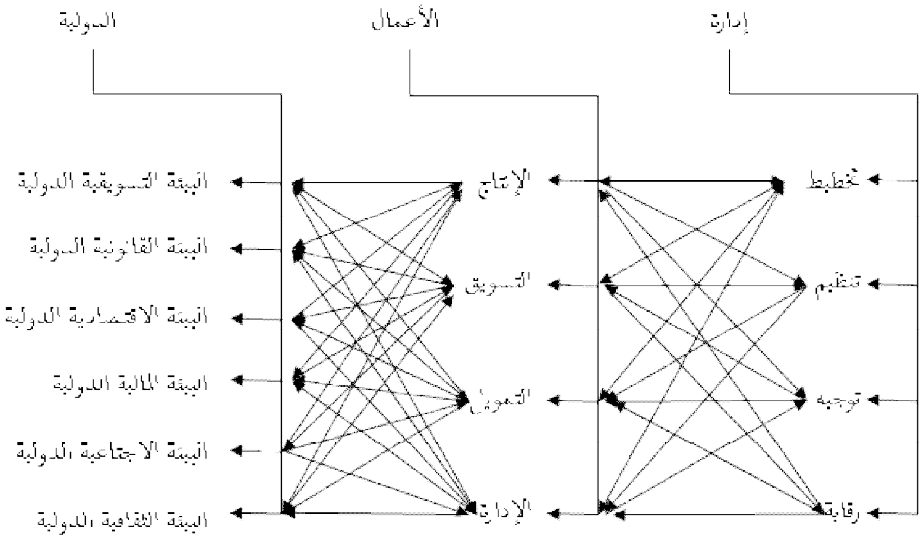
[1] أكبر شركات العالم قيمة -على الرابط www.alrab7on.com

[2] مصطفى كامل و عبد الغني حامد –مرجع سابق–ص 150.

V-المخطط النموذجي لإدارة الأعمال الدولية

يوضح الشكل رقم 01 المخطط النموذجي لمفهوم إدارة الأعمال الدولية

الشكل رقم 01: المخطط النموذجي لمفهوم إدارة الأعمال الدولية



المصدر: الدكتور مصطفى يوسف كافي-**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية -2017 ص 11

من الشكل رقم 01 تتوضح العلاقة بين الوظائف التقليدية للإدارة و الأعمال الدولية الإدارة و كذلك متغرات البيئة الدولية المالية، الاقتصادية ،الاجتماعية والثقافية.

خلاصة :

وفقا لما سبق نخلص الى ان ادارة الاعمال الدولية مهمتها الرئيسية إدارة شؤون أي منظمة تعمل بالقدر الذي يمنحها الكفاءة على المنافسة الدولية والدخول في الأسواق العالمية بشكل كبير، أمام الانفتاح الاقتصادي الهائل الذي يعيشه العالم و الذي يزداد بصورة دائمة، كان لابد من استحداث قسم ادارة الاعمال الدولية للتعامل مع جميع الشؤون الدولية والعالمية بشأن يتيح التوسع في إدارة الأعمال وزيادة حجمها، ولعل الدافع الحقيقي وراء ظهور إدارة الأعمال الدولية هو سيطرة العولمة على واقعنا بشكل لا يمكن إهماله، مما يعطي مؤشرًا بالاتجاه إلى توحيد الأسواق الاقتصادية والحد من القيود التجارية التي تحكم الكثير من الدول، الأمر الذي دفع الجميع في التفكير في حل لمشاركة المنظمات بشكل قوي في الأسواق المحلية من خلال إدارة أعماله بشكل قوي يؤهلها للمنافسة العالمية.

محاضرة 2: بيئة الأعمال الدولية

تمهيد:

تؤثر بيئة الأعمال الدولية بما تشمله من قوى مختلفة سياسية ، قانونية ،اقتصادية و اجتماعية و ثقافية في الدولة الأم، والدولة المضيفة تأثيرا كبيرا على أعمال المنظمات ، حيث يمكن ان تشكل هذه القوى قيودا أو معوقات لأداء الأعمال ، وكما يمكن ان توفر فرصا للمنظمات تستطيع الاستفادة منها ،لذلك تعتبر دراسة و تحليل البيئة المحيطة في كل من الدولة الأم، والدولة المضيفة مطلبا أساسيا لكل الشركات التي ترغب في ممارسة أعمالها بشكل دولي، وعليه يتعين على منظمة الأعمال أن تراعي متطلبات بيئة الأعمال الدولية كونها تعمل في ظروف مليئة بالمخاطر وتختلف كثيرا عن تلك التي اعتادت العمل فيها، حيث تتميز هذه الظروف بعدم التأكد وبالتعارض ولا تتمكن من التعامل معها في كل الأحوال لأنها تخرج عن سيطرتها وبالتالي ما عليها سوى تحقيق الانسجام والتأقلم المطلوب لاستمرار أعمالها.

I -تعريف بيئة الأعمال الدولية :

ينظر إلى بيئة الأعمال الدولية على أنها تلك التوفيقية بين العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي تؤثر على ثقة المستثمر وتعمل على تشجيعه وتحفيزه إلى استثمار أمواله في دولة ما دون الأخرى، إلا أن نصيب أي دولة من استثمارات يعتمد على طبيعة مناخها الاستثماري ودرجة كفاءته ، كما يمكن تعريفها كما يلي :[1]

- يمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية على أنها البيئة التي يمكن للقطاع الخاص-الوطني والأجنبي- أن ينمو في رحابها بالمعدلات المستهدفة، حيث أن تهيئة هذه البيئة تعد شرطا ضروريا لاستقطاب المزيد من الاستثمارات؛
- وهناك من عرف هذه البيئة بأنها : العوامل، الأنظمة، القوانين السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية السائدة في اقتصاد ما، والتي تعمل على إيجاد فرص استثمارية جديدة أو هي مجموعة الأوضاع السياسية والاقتصادية والقانونية المؤثرة في توجيه رأس المال وتوطينه؛[2]
- مجموعة من المتغيرات والعناصر التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، يندرج ضمن هدا الإطار البيئة الخاصة أو التنافسية والبيئة الخارجية العامة.

[1]-طالم علي- **مطبوعة إدارة الأعمال الدولية-** جامعة ابن خلدون-تيارت-كلية العلوم التجارية -الجزائر-20181/2017 ص 30.

[2]على عباس –**ادارة الأعمال الدولية** –دار المسيرة –عمان الاردن -2013-ص24.

I.1خصائص بيئة الأعمال الدولية:

من أهم خصائص البيئة الخارجية الدولية:

-التفرد أو التميز:حيث تختلف هذه البيئة من منظمة لأخرى حتى و إن لم يختلفوا في نوع المتغيرات فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها؛

-الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية: فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر و سرعة التغير؛

-صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي شبه مستحيلة؛

-التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية : فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية و الاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض[1].

I.2.-تحليل بيئة الأعمال الدولية (البيئة الخارجية): هناك العديد من التعاريف التي حأولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة ، و التي من أهمها:

- تعرف على أنها مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة الاقتصادية ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية صياغة الاستراتيجية؛
- كما تعرف بأنها مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين تحليل هاته البيئة و تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية و الاستراتيجية المطلوبة ؛
- تعرف أيضا على أنها المراحل المتلاحقة و المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل و المتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات و مستقبل المنظمة ، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية و التفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحدد في النهاية الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة.

لقد قدم هذا التعريف صورة أكثر وضوحا عن تحليل بيئة المنظمة الاقتصادية الخارجية ، إلا أنه لم يحدد طبيعة هذا التحليل و الجهة القائمة عليه.

وفي الأخير يمكن أن نعرف تحليل البيئة الخارجية الدولية للمنظمة على أنها "نشاط إنساني تقوم به الإدارة العليا ، يهدف إلى استكشاف الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية الدولية للمنظمة الاقتصادية ، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة و المتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة ، و العلاقات التداخلية و التفاعلية بينها ، و تأثيراتها على هذه المنظمة".

[1] شريف بوقصبة-**انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمنظمة الاقتصادية في ظل العولمة**-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- جامعة بسكرة- الجزائر-2016/2015 -ص59.

I.3- أهمية تحليل البيئة الخارجية الدولية:

تتمثل أهمية هذا التحليل في أنه يمكن المنظمة من تحقيق ما يلي:

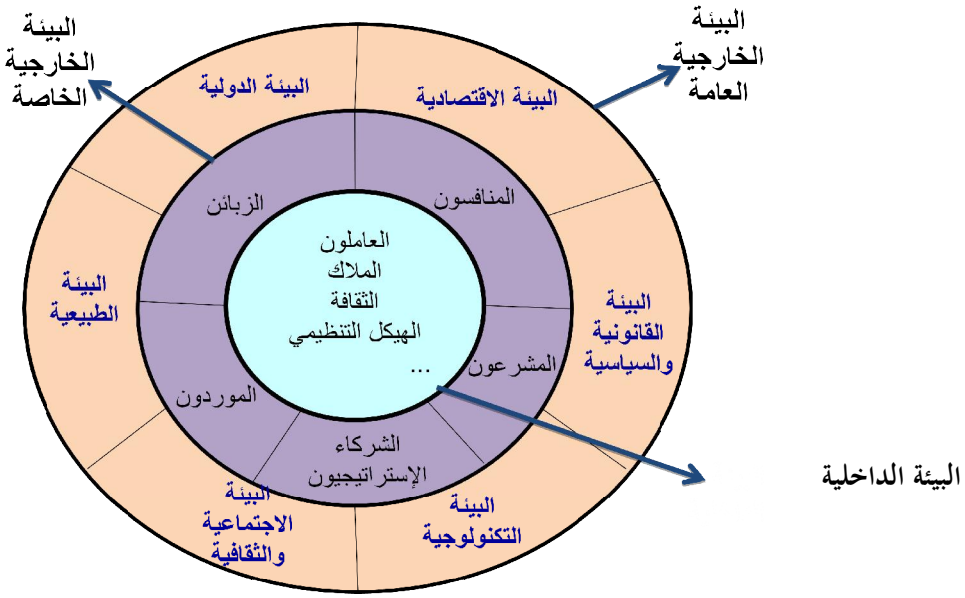
- ✓ توفير المعلومات: من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في الأنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات، كما أنه على الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- ✓ صياغة الأهداف:يساعد تحليل هذه البيئة على وضع الأهداف أو تعديلها حسب نتائجه، إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- ✓ الموارد المتاحة:تساعد عوامل البيئة الخارجية الدولية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) و كيفية الاستفادة منها ، و متى يمكن للمنظمة الاقتصادية أن تحقق هاته الاستفادة.
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية:حيث تتطلب عملية صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع
- ✓ الأحداث المستقبلية و التنبؤ بها، مما يساعد على توفير ضمانات :الربحية، النمو، و الاستمرار.
- ✓ القدرة على إحداث التغيير و تحسين قدرتها عند التعامل مع المشكلات:إن قيام المنظمة الاقتصادية بعملية التحليل لبيئتها الخارجية الدولية يجعلها في وضع يمكنها من اكتشاف ، تصحيح ، و تجديد الاستراتيجية المعتمدة ، ليتم إعادة تشكيل الأمكانيات و الأنشطة الحالية أو تطويرها ، و القيام بتغيير صورة هذه المنظمة و مخرجاتها، أو إعادة توزيع استثماراتها في الوقت المناسب.
- ✓ تدعيم الأداء و تحسين النتائج :يمكن هذا التحليل أيضا المنظمة الاقتصادية من تحقيق المواءمة مع بيئتها الخارجية، من خلال استغلال الفرص و اجتناب التهديدات أو التقليل من مخاطرها، مما يجعله أحد العوامل الداعمة للأداء و المحسنة للنتائج.
- ✓ تواصل المنظمة الاقتصادية المستمر مع بيئتها الخارجية الدولية و التغيرات التي تحدث فيها:حيث أن هذا التواصل يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة ، و يدعم مركزها التنافسي.
- ✓ نظام يقظة استراتيجي : إن عملية تحليل البيئة الخارجية الدولية و الفحص المستمر لمتغيراتها يمكن المنظمة الاقتصادية من بناء نظام يقظة استراتيجي فعال و متكامل ، يمكنها من النمو و الاستمرار بهذه البيئة.

II- مكونات بيئة الأعمال الدولية:

بما ان البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة "أي يقع خارجها " ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، أي مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمنظمات وتؤثر في مسارها الاستراتيجي ويندرج ضمن هذا الإطار، البيئة الخاصة " التنافسية" ، البيئة الخارجية الكلية "العامة" .

وتشهد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي عليها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 02

الشكل رقم 02: بيئة الأعمال الدولية العامة والخاصة



المصدر :الهاشمي بن واضح.-**تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المنظمة الاقتصادية الجزائرية.**- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر -2014 -ص 20.

إذن من الشكل رقم 02 يتضح أن البيئة الخارجية تنقسم حسب درجة التأثير إلى :

1.II-البيئة الداخلية: تشير إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة وتؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والحسابات التنظيمية، والوظائف المختلفة (تموين، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير)، بالإضافة إلى الموارد المتاحة وتتكون من:[1]

- العاملون: الأفراد الذين يشتغلون في المنظمة؛
- الملاك: أصحاب المنظمة والشركاء؛
- ثقافة المنظمة: العادات والتقاليد التي يشترك فيها العاملون وتميزهم عن باقي المنظمات ؛
- الهيكل التنظيمي: التسلسل الوظيفي من مدير الرئيسي للعمال.

[1] الهاشمي بن واضح-**تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المنظمة الاقتصادية الجزائرية.**- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر -2014 -ص 20

II.2-البيئة الخارجية الخاصة : يطلق عليها أنها البيئة التنافسية وتضم مختلف العناصر التي تكون خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر من أهمها:[1]

- ✓ الزبائن: هم الأفراد الذين يستهلون سلع وخدمات المنظمة؛
- ✓ المنافسون: هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة في الحصول على الموارد أو الزبائن؛
- ✓ الموردون: هم المنظمات التي توفر الموارد المادية والبشرية؛
- ✓ الممولون : هم كل جهة توفر الأموال للمنظمة كالدولة أو المنظمات المالية.

II .3-البيئة الخارجية العامة : تظم مختلف التغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر وتشمل التالي:[2]

- ✓ العوامل السياسية والقانونية : كالقوانين ، التشريعات ، نظام الحكم؛
- ✓ العوامل الاقتصادية : تشمل الوضع الاقتصادي ،التضخم، البطالة، سعر الصرف، سعر الفائدة ، العملات الأجنبية؛
- ✓ العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل الأعراف،العادات،القيم الاجتماعية،التعليم، تطور عدد السكان،الدين ؛
- ✓ العوامل التكنولوجية: تكنولوجيا، شروط التطوير والحصول عليها، الثقافة التكنولوجية.؛
- ✓ العوامل الايكولوجية: تدخل فيها المحافظة على البيئة ، أخلاقيات العمل ،المسؤولية الاجتماعية.

III-العلاقة الموجودة بين المنظمة و البيئة:

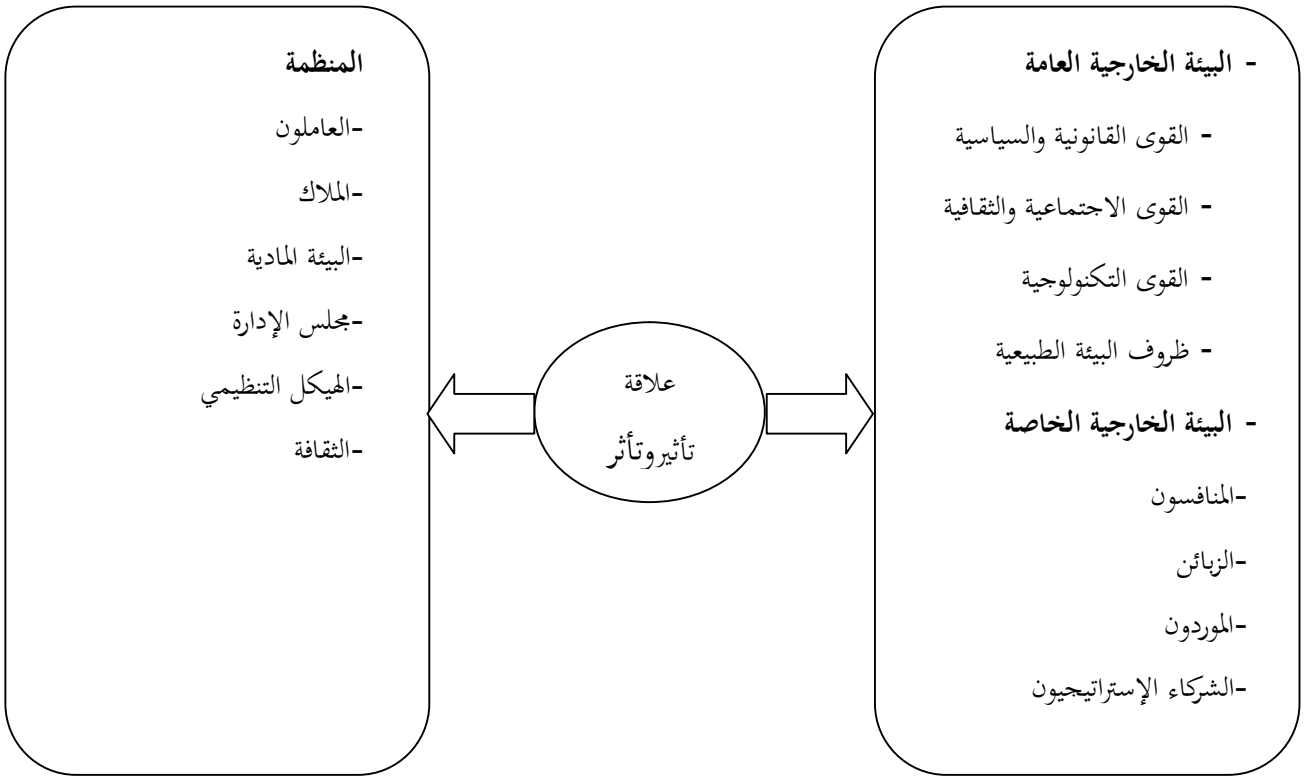
تتوضح العلاقة بين المنظمة الدولية و بيئة الأعمال الدولية في الشكل رقم 03

---

[1] معاوية احمد حسين –**الاستثمار الأجنبي المباشر و أثره على النمو و التكامل الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي**–الملتقى السنوي السابع عشر لجمعية الاقتصاد –الرياض –السعودية -2009-ص 7.

[2] **ملخص إدارة الاعمال الدولية كاملة** –ص 44 –على الرابط : file:///C:/Users/red/Downloads

الشكل رقم 03: علاقة المنظمة الدولية بالبيئة



المصدر :مصطفى يوسف كافي –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية -2017-ص 125.

من الشكل رقم03 تتضح العلاقة بين البيئة الأعمال الدولية و منظمات الأعمال حيث توجد علاقة تأثير للمنظمة الأعمال من خلال مكونات بيئتها الداخلية في البيئة الخارجية العامة و الخاصة كما تؤثر متغيرات هذه الأخيرة في البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال .

خلاصة :

تعتبر عوامل البيئية السياسية، القانونية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية وحتى الطبيعية محددا أساسيا للمنظمة الدولية لدرجة تتيح لها الفرصة والقدرة على الاستمرار والمنافسة ، لذا يجب على الشركات الدولية القيام بدراسة الجدوى البيئية حتى تستطيع ان تمارس أعمالها خارج حدودها الإقليمية بشكل صحيح ، في ضروف عدم التأكد على عكس المنظمات المحلية التي تعمل في ضل ظروف بيئية معروفة نسبيا.

محاضرة 3:استراتيجيات الولوج الى الأسواق الدولية

تمهيد :

تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى اختيار القاعدة الأولى الرئيسية التي تكون بمثابة بوابة العبور لها إلى الأسواق العالمية، وترتكز هذه القاعدة على عدة أسس من أهمها: السوق واستراتيجية الأعمال، حساب كافة التكاليف، دراسة جيدة للمعوقات وطرق التغلب عليها، مدى تناسب المنظمة مع ظروف الطلب والمنافسة.بما في ذلك استثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرق سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية، وتهيئتهم بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة والخطط التي تسعى إلى خوضها.والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو: **ما هي الاستراتيجيات التي تمكننا من خلالها الولوج أو اختراق أو الدخول الى الأسواق الدولية ؟**

I–أسباب الولوج الى الأسواق الدولية

من أهم أسباب التي تقف وراء ولوج منظمات الأعمال في مجال العمل الدولي، هي باختصار[1]:

1- عندما يصبح السوق المحلي مشبعاً بالسلع، فإن المنظمة تسعى للبحث عن أسواق جديدة.

2-. عندما تعاني اقتصاديات بعض البلدان من صعوبات، نجد أن الحكومة تشجع المنظمات على البحث عن مصادر دخل جديدة، ويكون أحدها عن طريق ممارسة النشاط التصدير.

3- السوق الدولي الذي يشهد منافسة عالية يصبح من المفروض على منظمات الأعمال الحصول على أسواق جديدة، وتطوير منتج جديد، وزيادة فاعلية عملياتها وأنشطتها.

II - أنواع استراتيجيات الولوج الى الأسواق الدولية

1.II-التصدير :

هو عملية بيع خارج الوطن تقتضي التكيف مع الأسواق الجديدة وما يفرضه هذا التكيف من أن يكون السلعة المصدرة دوليا تشمل المقاييس الدولية من الجودة ، السعر ، الكمية والأهم من ذلك أن يتحقق منها الاكتفاء الذاتي في الدولة الأم "الفائض" لكي تقتحم هذه السلعة الأسواق الدولية وتستمر فيه.

والتصدير يمكن أن يكون له شكلين رئيسيين :

[1] شوقي ناجي جواد –**مدخل الى بيئة الاعمال الدولية** –على الرابط : http://www.ahewar.org/

- **التصدير المباشر :** هو الطريقة التي من خلالها تتولى المنظمة بنفسها عملية التصدير حيث تقوم بإنشاء فروع تجارية في الدول المستوردة أو خلق وكالات تجارية، ويكون ذلك بناءا على رغبة المنظمة في تواجدها بشكل مباشر في الأسواق التي تصدر لها من أجل الاستجابة لمتطلبات مستهلكيها وربما تزايد طلباتها.
- **التصدير غير المباشر:** هو ذلك التصدير الذي يتم عن طريق وسطاء قد يكونون وسطاء التصدير أو شركات تجارية أو سماسرة شرط أن يكونون مختصون .

الجدول رقم 01: الواردات و الصادرات في العالم لسنة 2017

اسم شريك	التصدير (ألف دولار أمريكي)	الاستيراد (ألف دولار أمريكي)	استيراد حصة الشريك (٪)	حصة شريك التصدير (٪)
العالمية	14,639,041,733.88	14,748,663,389.75	100.00	100.00
الولايات المتحدة الأمريكية	1,456,000,000	1,292,436,125.64	8.76	13.29
اليابان	634,900,000	661,678,484.03	4.49	3.20
ألمانيا	1,322,000,000	1,145,973,941.19	7.77	6.26
فرنسا	507,000,000	488,825,071.86	3.31	3.68
المملكة المتحدة	407,300,000	359,480,074.29	2.44	4.17

المصدر : كتاب حقائق العالم- لوكالة المخابرات المركزية-2017–على الربط:

/ar.vvikipedla.com/wiki/International_business

2.II-الاستثمار الأجنبي المباشر:

هو أحد أنواع الاستثمار الأولي هدفها حصول كيان مقيم في اقتصاد آخر وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة ومباشرة بين مستثمر والمنظمة بالإضافة إلى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة هذه المنظمة، وعليه الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل كافة انتقالات رؤوس الأموال الأجنبية من إدارة وتنظيم الاستثمار المباشر في الدولة التي انتقل إليها وذلك في صورة وحدات إنتاجية خدمية أو مالية، كذلك يعرف بشكل مبسط على انه "شراء أو تملك أموال خارجية في شركات عاملة أو مساهمون فيها بمعنى امتلاك شيء ملموس ومحدد يمكن للمستثمر من التأثير فيه ".[1]

3.II-التراخيص:

يعرف الترخيص على أنه عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر قطاع عام أو خاص بالدولة المضيفة من أجل استخدام براءة اختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية... مقابل الحصول على عائد مادي محدد، ويمكن أن يأخذ شكلين:[2]

[1] Gendouzi Brahim-**Relation Economique Internaionale**-edition Elmaarifa-Alger-Algerie-2008-p54.

[2] احمد عبد الرحمان احمد –**مدخل الى إدارة الاعمال الدولية**–دار المريخ –الرياض -السعودية -2010.-ص ص 43-44.

- **الترخيص بالضرورة أو الاضطرارية:** يعود هذا الشكل بصفة خاصة إلى الدول الاشتراكية وبعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات متعددة الجنسيات بالتملك الكامل للمشروعات الاستثمارية فتضطر الشركات متعددة الجنسيات في هذه الحالة إلى الموافقة بالترخيص الاضطراري والموافقة على بيع براءة الاختراع وذلك مقابل عائد مادي تحصل عليه تلك الدولة.
- **الترخيص الاختياري:** في هذا النوع نجد أن شركة متعددة الجنسيات تمنح ترخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق وبصفة اختيارية ، ويعود هذا إلى مجموعة من الأسباب أهمها الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير، ضعف القدرة والخبرة التسويقية في حالة عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر في الدول المصنعة.

والشكل رقم 04 يوضح أنواع الأعمال الدولية في شكل تراخيص

الشكل رقم 04:أنواع التراخيص في الأعمال الدولية



المصدر: الدكتور مصطفى يوسف كافي-**إدارة الأعمال الدولية**—ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية - 2017-ص 27

II.4-مشروعات الشراكة:

تعد من بين الأشكال والاستراتيجيات الشائعة في اقتحام الأسواق الدولية ويمكن تطبيقها ضمن التحالفات الاستراتيجية للشركات حسب النشاط، ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن إشراف طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي للقيام بإنتاج سلعة أو تنمية السوق سواء كانت هذه الشراكة في رأس المال أو التكنولوجيا أو الكفاءات البشرية أو الإدارة، ويعتبر هذا النوع من المشاركة تحالفا استراتيجيا وأكثر تميزا من اتفاقيات التراخيص حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع في إطار التعأون وتبادل الخبرات بين المنظمات على اختلاف جنسياتها .و الجدول رقم 02يوضح أهم المزايا و العيوب لكل استراتيجية من استراتيجيات غزو الأسواق الدولية .

الجدول رقم 02: مزايا وعيوب استراتيجيات الولوج الى الأسواق الدولية

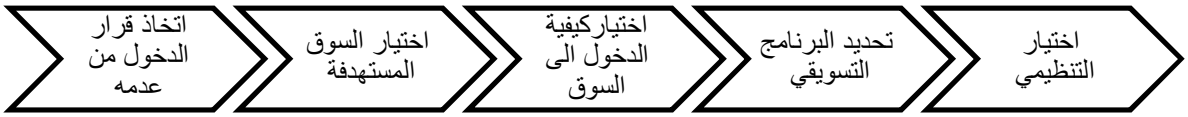
الاستراتيجية	المزايـــــا	العيوب
التصدير	-يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على خبرة؛ -تقلل من تكلفة إنشاء عملية التصنيع في الدولة الأجنبية؛ -لا تحتاج المنظمة إلى رأس مال كبير؛ -يمكن للمنظمة من تقليل المخاطر.	-ارتفاع تكاليف النقل والحدود الجمركية.
الاستثمار	-التخلص من تكنو القديمة؛ -رغبة الشركة في الحصول على مزايا تنافسية؛ - بناء سمعة جيدة للشركة.	-ارتفاع تكاليف ضخمة ؛ -تعرض الشركة للمخاطر كلما زادت الشركة في أعمالها الاستثمارية.
التراخيص	- تراخيص: يعتبر أسرع طريق لغزو السوق الدولي -لا تتطلب رأس مال كبير؛ - تستفيد المنظمة المالكة من الترخيص؛ -تسليم مفتاح: حصول المنظمة على عائد مالي.	-لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على الإنتاج؛ -انخفاض العائد؛ -يؤدي إلى سرقة حقوق الملكية.

المصدر : مصطفى يوسف كافي –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية -2017-ص 251.

III–مراحل الدخول للأسواق الدولية

ان المنظمات في الوقت الراهن لا تقوم باتخاذ أي قرار تسويقي ما لم تستند على مجموعة من المعلومات والدراسات و البحوث بهدف تحديد الأسواق وطبيعة العمل فيها وكلما اتسعت وتباعدت الأسواق زاد الاختلاف و أصبحت عملية الدخول لها صعبة ومنه فعلى المنظمة تحديد الاستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الدولية وصياغتها في مجموعة من المراحل و القرارات والتي سنتطرق لها في الشكل رقم 05

شكل رقم05: مراحل الولوج إلى الأسواق الدولية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي ، **استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي** ،الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2000، ص2

من الشكل رقم05.نستعرض مراحل الولوج الى الأسواق الدولية

III .1-اتخاذ قرار الولوج للأسواق الدولية من عدمها :

ليست كل المنظمات تسعى لدخول المنظمات الدولية من أجل البقاء و الاستمرار وإنما هناك العديد العوامل التي قد تسحب المنظمة إلى المجال الدولي فمثلا المنافسين الدوليين قد يجذبوا المنظمة من خلال اختراقهم للأسواق المحلية عن طريق عرض منتجات أفضل أو أقل سعرا ،ومنه فقد تحتاج المنظمة إلى الرد على أولئك المنافسين من خلال استكشافها لأسواق خارجية تمثل فرص ربحية دولية أكثر من الأسواق المحلية ، وقبل اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية يجب على المنظمة أن تدرس العديد من المخاطر و الصعوبات التي قد تواجه المنظمة عند دخولها للأسواق الدولية ، فان أكثرها قد لا تسعى إلى دخول الأسواق الدولية حتى تظهر بعض المواقف أو الأحداث التي تطمئنها للدخول ، كوجود مصدر مستورد خارجي قد يطلبون من المنظمة البيع لهم، أو قد تكون المنظمة متوسعة ولها قدرات كبيرة تدفعها لإيجادأسواق جديدة.[1]

وعند اتخاذ أي قرار يخص نقل أنشطة المنظمة إلى خارج الحدود الوطنية فانه يصبح من الضروري على المنظمة تحديد الأهداف التسويقية الدولية التي تتضمن ما يلي : [2]

- ✓ تحديد النصيب الذي ترغب المنظمة في تغطيته، سواء في المدى القصير أو الطويل فتفضل بعض المنظمات عندما تبدأ عملها في الأسواق الخارجية أن تتعامل في السوق محدد خوفا من المخاطرة وما أن تكتسب الخبرة توسع نشاطها في حين يفضل البعض الآخر تبني استراتيجيات تسويقية في بيئة التسويق الدولي واعتبارها أكثرأهمية من مزأولة العمل في السوق المحلي ؛
- ✓ الاختيار بين التمركز و التنوع الجغرافي للأسواق الخارجية وذلك في حدود إمكانيات وقدرات المنظمة على تغطية السوق وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الدولية تخصص إمكانيتها ومواردها في عدد كبير من الأسواق وفي بلدان مختلفة،؛
- ✓ تحديد واختيار الأسواق التي يتم البيع فيها ، والاعتماد على العوامل الإنتاجية والجغرافية متوسط دخل الأفراد ... الخ ويترتب على اتخاذ القرار الدخول في التسويق الدولي عدة قرارات .

[1]-محمد الصيرفي - **التسويق الاستراتيجي** - المكتب الجامعي الحديث-القا هرة- 2009 -ص13

[2]-نفس المرجع -ص13.

2.III -قرار اختيار الأسواق الدولية:

يعتبر اختيار الأسواق الدولية كمارأينا سابقا من أهم القرارات التي تأخذها المنظمة من حيث تحديد الفرص التسويقية ومن ثم يجب أن تقدر السوق المحتمل في الوقت الحالي وفي المستقبل ،التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل ، التنبؤ بالتكاليف والأرباح ...الخ، ويمكن القول بان النجاح في اختيار الأسواق الدولية يتوقف على التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج.[1]

III . 3-قرار المزيج التسويقي الدولي :

يتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في مجالات المنتج، التسعير، الترويج، التوجيه لغرض تلبية حاجات الزبائن في السوق المستهدف.[2]

وفي الغالب عندما يكون المزيج التسويقي المحلي ناجحا يشكل إغراء قوي للمنظمة وتطبيقه في الأسواق الأجنبية إلا أن الاختلاف الكبير فيما بين البيئات الأجنبية والمحلية يجعل من المنظمة تفكر بجدية في قرار مزيجها التسويقي بما يتلائم ورغبات احتياجات المستهلكين في الأسواق الأجنبية وعليه يمكن أن نميز بين ثلاث بدائل استراتيجية للمزيج التسويقي الدولي وهي :

- ✓ تنميط المزيج التسويقي الدولي ؛
- ✓ تكييف المزيج التسويقي الدولي ؛
- ✓ صياغة المزيج التسويقي المختلف؛

على العموم تفضل الإدارة تنميط المزيج التسويقي الدولي أي أنها تفضل استخدام نفس المزيج التسويقي في كل عملية لما يحققه التنميط من الفوائد وهي :

-إن تصدير نفس المنتوج المحلي إلى السوق الأجنبي هذا يعني الإنتاج بكميات أكبر مما يؤدي الى تخفيض التكاليف الكلية الإنتاجية أو التسويقية إضافة الى تكاليف البحث وإمكانيات تطوير منتوج جديد لبيعه في الأسواق الأجنبية؛

- ان عملية التسويق والرقابة والسيطرة من المراكز الرئيسية تكون أسهل وابسط لمزيج المنظمة في الأسواق الأجنبية؛

-اكتساب الوقت الذي يخصص لتهيئة وإعداد مزيج تسويقي دولي؛

-تخفيض تكاليف تخزين قطع الغيار الاحتياطية المطلوبة لخدمات ما بعد البيع للعديد من المنتجات الاستهلاكية والصناعية .

أما على صعيد استراتيجية التسعير نجد أن بعض المنظمات تميل إلى تحديد سعر اقل لمنتجاتها في الأسواق الأجنبية ويرجع ذلك إلى :

- ✓ استخدام الأسواق الأجنبية للتخلص من الفائض المحلي مما يؤدي إلى تخفيض السعر لزيادة الحصة السوقية؛
- ✓ قديكون ذلك نتيجة المنافسة الشديد ة التي توجهها في الأسواق الدولية؛

---

[1]-غول فرحات ،**التسويق الدولي**- ط1، دار الخلدونية للنشرو التوزيع- الجزائر - 2008 -ص112.

[2]- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد **التسويق:مفاهيم معاصرة** - دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن- 2006-ص25.

- ✓ قد يكون استجابة لمستوى الدخول المنخفضة في الأسواق الدولية المستهدفة.

وبالنسبة للترويج فتنميط السياسات الترويجية يسمح بتخفيض التكلفة مقارنة بتكاليف تكييفه وإعداد مزاج ترويجي جديد، وفيما يخص التوزيع فيصعب تنميطه وذلك لعدة اعتبارات أهمها اختلاف قنوات التوزيع من دولة الأخرى ، إلا انه يمكن الاستفادة من الكفاءة والخبرة في عمليات التوزيع وخاصة عندما يتمكن مدير التسويق من استخدام نفس الاستراتيجية في كل الأسواق.

ورغم فوائد التنميط المذكورة سابقا إلا أن العديد من المنظمات تجد نفسها مجبرة عن التكيف أو تعديل مزيجها التسويقي أو تطوير مزيج جديد مختلف بالاعتماد على مايلي :[1]

- ✓ نوع المنتوج من ناحية كونه منتوج استهلاكي أو صناعي؛
- ✓ متغيرات البيئة الدولية؛
- ✓ درجة التغلغل في الأسواق الأجنبية؛
- ✓ شدة المنافسة الموجودة داخل الأسواق الأجنبية؛
- ✓ درجة الوعي الثقافي والاجتماعي والاقتصادي في الأسواق المستهدفة.[2]

III .4-قرار اختيار الهيكل التنظيمي المناسب :

يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي من المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الفعال لأي استراتيجية أو نشاط تسويقي للمنظمة وعليه فتسعى المنظمات الراغبة في الدخول للأسواق الدولية إلى تصميم هيكل تنظيمي يساعدها على التكيف مع الاختلافات البيئية الجديدة ونقل المعرفة والخبرة الخاصة بالمنظمة من سوقها المحلي إلى الدولي بحيث تأخذ المنظمات بعين الاعتبار عند تصميمها للهيكل التنظيمي عدة عوامل أهمها:[3]

- ✓ درجة وفرة المدراء المؤهلين حيث يعتبر هذا العامل من العوامل المهمة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فقد تضطر المنظمة في حالة عدم توفر العدد المناسب من المدراء المؤهلين إلى تصميم هيكل تنظيمي المناسب، فقد تضطر المنظمة في حالة عدم توفر العدد المناسب من المدراء المؤهلين إلى تصميم هيكل تنظيمي معين رغم عدم ملائمته لظروف العمل وهذا في بادئ الأمر فقط إلا انه يتعين عليها تطويره وتدريب المدراء في الأجل الطويل لبلوغ الأهداف المسطرة ؛
- ✓ درجة التنوع في خطوط المنتجات والأسواق فكلما زادت درجت التنوع في المنتجات وتوسعت الأسواق التي تتعامل معها المنظمة كلما استخدمت هذه الأخيرة أشكالا تنظيمية مثل التنظيم الجغرافي والعكس كلما قلت درجة التنوع في المنتجات وانحصر عدد الأسواق التي تتعامل معها المنظمة كلما استخدمت تنظيمات وظيفية؛
- ✓ حجم المنظمة أو حجم العمليات الأجنبية كلما كانت نسبة العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالمنظمة منخفض كلما استخدمت المنظمة أشكال تنظيمية أكثر تعقيدا كالتنظيم المصفوفي؛

---

[2]- منير نوري-**التسويق مدخل للمعلومات و الاستراتيجيات**- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر-2007 -ص215.

[3]-نظال موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد- مرجع سبق ذكره-ص25.

- ✓ يوجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ويتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر والسعي إلى النمو و التوسع في ظروف متغيرة ومدى قدرتها على التكيف.

IV-التحديات التي تواجه عمليات الولوج الى الأسواق الدولية

من أهم التحديات التي تعترض عملية اختراق الأسواق العالمية ما يلي :[1]

- ✓ إعادة تصميم المنتجات غير المتوافقة أو إعادة تصنيعها مما قد يؤدي الى التأخير أو التأثير على الإيرادات ؛
- ✓ تعديل الخطط الإنتاجية والتسويقية بما يتناسب مع ثقافة الدول المستهدفة؛
- ✓ وجود حواجز تجارية تقنية وأطر تنظيمية تفرضها البلدان والسلطات القضائية، مثل متطلبات اختيار المنتجات و اصدار الشهادات وتفتيش الشحنات؛
- ✓ إدارة الأمتثال للوائح الفنية في ظل عدم وجود معايير ومتطلبات منسقة وكذلك وجود معايير وطنية مختلفة عبر البلدان والمناطق؛
- ✓ احتمال حجز أو رفض وصول المنتجات غير المتوافقة مع شروط وأحكام السوق، مما يعرض المصنعين للعواقب القانونية المحتملة.

V -دراسة حالة شركة أمازون في ولوجها للأسواق الدولية

V-1. التعريف بشركة أمازون

أمازون شركة أمريكية للتجارة الإلكترونية تأسست في 5يوليو1999 من قبل جيف بيزوس، و يقع مقرها في سياتل واشنطن، بدأت بيع الكتب ثم توسعت منتجاتها لتحدث لاحقا ثورة في عالم التسوق و المتاجر الالكترونية تتجأوز قيمة سلعها مئة مليار سنويا .

- ✓ **تطور و تأسيس شركة أمازون :**

ينتمي موقع أمازن إلى المواقع الخاصة بالتجارة الالكترونية التي تمثل فضاء حقيقي للمحلات داخل شبكة الانترنت عن طريقها تستطيع الحصول على كل ما تحتاجه تكون عموما على شكل قوائم (كتالوجات) أو على شكل اشهار لكل ما هو معروض، تأسس متجر أمازون على يد "جيف برستون " خريج جامعة برنستون حيث درس علم الكمبيوتر و هندسة الكهرباء استثمرها في العمل لدي العديد من الشركات اين ادرك الكثير من اسرار التكنلوجيا حتى تالق في نهاية المطاف مع شركة مالية تدعى "دي أي شأو " جعلته يرتقي لمجلس نائب الرئيس رغم صغر سنه تابع "برستون" اخبار تطور الانترنت وانتشاره السريع على مستوى العالم حيث تشير الاحصائيات انه في سنة 1994 ارتفعت احصائية استخدام الانترنت الى 2300 في جميع دول العالم و من هنا خرجت فكرته في ايجاد تضحيته بالمنصب المرموق في الشركة المالية التي كان يعمل بها.

باعت أمازون اكثر من 20مليون منتج من خلال12 الف موظف و بلغ رقم أعمال الشركة سنة 2004 أكثر من ستة مليار دولار . في عام 2016 تم اطلاق اصدارات اللغات الهولندية و البولندية و التركية لموقع أمازون الالماني في الثامن

[1] **الوصول الى الأسواق العالمية**–على الرابط : http://intobusines.blogspot.com/2012/04/blog-post.html

والعشرون من جوان عام 2017 اعلنت شركة سوق كوم على لسان مديرها التنفيذي عن اتمام صفقة بيع سوق.كوم لشركة أمازون دون الاعلان عن قيمة الصفقة . تألق موقع أمازون و تم طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام و اصبح الموقع في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض و أصبح عدد عملائها أكثر من سبعة و عشرين مليون عميل . [1]

✓ **.تحليل تطور رقم أعمال أمازون**

استحوذت شركة أمازون على عالم الأعمال عبر الانترنت وأذهلت بتطور مبيعات كل منافسيها سواء تعلق الأمر بالمتاجر الالكترونية المنافسة الأمريكية أو غيرها و الجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المتجر:

جدول رقم 03: تطور رقم الأعمال في شركة أمازون من 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	10642	13597	14860	19170
النمو السنوي	+77%	+27%	+9%	+29%

Source :Amazon.com

2.V- ولوج شركة أمازون للأسواق الدولية

اذ اردنا تعريف لما وصلت اليه أمازون في السنوات الاخيرة ،فلن يكون اكثر من جملة: "تفوق على نفسه هذا المتجر الالكتروني العتي الذي هو على وشك احتفال باليوبيل الفضي له، قام بتحطيم الارقام التي حطمها سابقا بنفسه لنفسه".

أما فيما يخص الارقام الآلية التي وصل اليها أمازون ومالكها جيف بيزوس في السنوات الاخيرة الماضية هي :[2]

- تجأوزت عدد السلع والمنتجات التي قام متجر أمازون بشحنها في سنة2017 خمسة مليار صنف من خلال خدمةprimeوحدها؛
- تضم أمازون اكثر 310 مليون مستخدم نشط في جميع انحاء العالم؛
- بلغت مبيعات أمازون341.000 مليون دولار بإحصائيات 2017؛
- استحوذت واستثمرت شركة أمازون على اكثر من 40 شركة ،كل شركة منهم تعتبر علامة مميزة في مجالها مثل اليكسا Alexa ؛
- استحوذت أمازون على شركة سو.كوم بصفقة تقترب من ثلاثة ارباع مليار دولار؛
- جيف بيزوس يحقق 36.000دولار مايعادل متوسط مرتب موظف في عام؛
- بيزوس هو واحد من25 شخص اكثر امتلاكا للأراضي في و.م ا؛
- حينما حصل جيف بيزوس على لقب ملياردير لأول مرة في حياته كانت ثروته تقدر ب30 مليار دولار والان بيزوس اغنى من بافيت بفرق قدره مليار 30دولار.

[1] محمد طاهر نصير- **التسويق الالكتروني**- دار الحامد للنشر و التوزيع- عمان2006- ص28.

[2] http//revues.univ_ouargla.dz .

تعود أسباب نجاح شركة أمازون للعوامل التالية:[1]

-الابتكار، خدمة العملاء ،النفس الطويل ، التنفيذ والتنوع؛

-الاستراتيجية التسويقية المتبعة هي:

-المكان (موقع التجارة الالكترونية الرسمية)؛

-المنتج (خليط من المنتجات المتوافر لديهم، اللاعب الأساسي في صناعة تجزئة أونلاين)؛

-السعر(يتم تقديم اسعار منخفضة كوسيلة لجذب العملاء للموقع والمنتجات المعروضة)؛

-الترويج(يكون عبر الاعلان،عروض المبيعات،العلاقات العامة،التسويق المباشر).

إن أهم ما يميز التنافس عبر المتاجر الالكترونية ومختلف الاستراتيجيات الممكنة تتوقف عن قدرة المنظمة في التحكم بهذه التقنية واستغلال مختلف الخدمات التي توفرها الانترنت، فتبني الموقع الكتروني دون الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات المعتمدة سيكلف المنظمة الكثير في مقدمتها سمعتها وفقدان مصداقيتها وبالتالي عزوف الزبائن عن زيارة موقعها.

في دراستنا لمتجر أمازون كعينة عن اهم المنظمات العالمية التي تبيع بالتجزئة داخل وخارج الشبكة فقد توصلنا الى:

-أمازون تعتمد على استراتيجية التطوير المستمر سواء لخدمتها أو منتجاتها؛

-تعتمد أمازون على استراتيجية التحالف في الكثير من الحالات حتى تتمكن من كسب شريك وتوسيع حصتها السوقية والاستفادة من خبرات شركائها؛

-التركيز على ضرورةالتكامل ما بين عالم الأعمال الافتراضي و الواقعي؛

-المراجعة الدورية للموقع والحرص على الاخذ اراء الزوار بعين الاعتبار؛

-التخطيط المستمرفي تحديد اهداف الموقع لتحقيق النتائج المنتظرة منه.

في الأخير ما يمكن التوصل اليه ان مجال التنافس عبر الانترنت لا يعتمد على الأموال التي سيبدأ بها المشروع بقدر اعتمادها على المهارات التكنولوجية العالية التي تسعى للتفوق و التطوير، كما لا يجب ان نغفل على ضرورة التكامل مابين الانترنت و الواقع الذي سيعبر عن الصورة الحقيقية للمتجر الالكتروني فإهمال أحد الجوانب سيؤثر حتما على الآخر. أما بالنسبة للسلوك التنافسي عبر النت لايمكن ضبطه و السرعة في التغيير والتجديد هي أهم العوامل الأساسية التي تميزه لذا لابد من عدم ترك فرصة للمنافسين في التفكير لا في التقليد أو التفوق و العمل دوما على ايجاد البدائل الاستراتيجية لمواجهته (اليقظة الاستراتيجية).

خلاصة :

تتعدد أسباب لجوء المنضمة إلى الأسواق الدولية فمنها دافعية، ومنها الإنتاجية كما تتلخص مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية في اتخاذ قرار الدخول من عدمه، اختيار السوق المستهدفة، اختيار وتحديد البرنامج التسويقي المناسب واختيار الهيكل التنظيمي الملائم و تتمثل أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لغزو الأسواق الدولية في استراتيجية التصدير، استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر، استراتيجية الاستثمار الأجنبي غير المباشر ثم استراتيجية التحالفات الاستراتيجية .

محاضرة 4:التخطيط الاستراتيجي الدولي

تمهيد :

بالنظر الى طبيعة وخصوصية الأعمال الدولية و محافظة على استمراريتها و توسعها عالميا يساعد التخطيط في عالم الأعمال والشركات والمنظمات على متابعة مسار العمل الدولي ،وتحديد الأمور التي تحتاج إلى تعديل وتحسين مستقبلاً، ويشمل التخطيط على وضع توقعات مستقبلية وتصورات للنتائج التي ترغب الشركة في تحقيقها، بالإضافة لتحديد الخطوات اللازمة للوصول للأهداف بما يضمن نجاح الأعمال الدولية .

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق هو :**ما المقصود بعملية التخطيط الاستراتيجي الدولي ؟ وماهي خطواته؟**

I - ماهية التخطيط الاستراتيجي الدولي

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى و تسبقها جميعها ، وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد غايات المنظمة و أهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها ، و توضيح الأنشطة، الفعاليات، السياسات، البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج [1]

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل و ذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في نفس اتجاه الأهداف، إضافة الى تقويم و تعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية [2]

I.1 - تعريف التخطيط الاستراتيجي الدولي:

- ✓ -التخطيط الاستراتيجي الدولي International strategic planning يقصد به العملية التي يتم تبنيها من قبل المنظمة لإدارة عملياتها الدولية لغرض صياغة استراتيجيتها الدولية ؛
- ✓ هي عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من قبل الشركات متعددة الجنسيات بهدف اتخاذ القرارات قصيرة أو طويلة الأمد لكي تبقى في دنيا الأعمال . ويمكن عرض المجالات التي تهتم بها الشركات كخيارات استراتيجية دولية[3]:
  - بناء قاعدة محلية قوية؛
  - اختيار نوع الشراكة الاستراتيجية (اندماج ، السيطرة على شركات تابعة ، مشروعات مشتركة Joint Ventures؛
  - بناء هيكل أسعار مقبول دولياً؛
  - ايجاد وسائل لحماية العلامة التجارية للشركة.

---

[1] حسين حريم –**مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات–العملياتالإدارية –وظائف المنظمة**–ط2-دار حامد –عمان ا-لأردن-2010-ص 20.

[2] عائشة يوسف الشميلي–**الإدارة الاستراتيجية الحديثة –التخطيط الاستراتيجي ، البناء التنظيمي ، القيادة الإبداعية ،الرقابة و الحوكمة**– ط1- دار الفجر –القاهرة –مصر -2017-ص 17.

[3] **التخطيط الاستراتيجي الدولي**–منتدى المحاسب العربي –على الرابط : https://accdiscussion.com/forum/

✓ هو عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وهو خطة أو أسلوب يتم تحقيقه مستقبلا في الأسواق الدولية.

على سبيل المثال حددت شركة فورد العالمية خلال فترة رئاسة ألكسندر في خطتها الاستراتيجية هدفا مؤيدا أن تحتل المركز الأول في سوق السيارات لتحل بذلك محل شركة **جنرال موتور** واستطاعت بفضل خطتها الاستراتيجية زيادة حصتها السوقية من 29%إلى 37 % كما ارتفعت ربحيتها.

2.I-السؤال الاستراتيجي الدولي

ان القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الدولي تستوجب طرح السؤال الاستراتيجي التالي :

-هل نجحت الإدارة الاستراتيجية في صياغة فلسفة المنظمة الدولية ؟

-هل نجحت في دراسة الخيارات الاستراتيجية لغزو الأسواق الدولية ؟

-هل انتقت الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة الدولية ؟وبيئتها الداخلية و البيئة الخارجية للأعمال الدولية ؟

-هل وضعت هذا الخيار الاستراتيجي في بيئة مناسبة ؟و في تنفيذ عملي على أرض الواقع ؟

-وباختصار هل حققت الإدارة الاستراتيجية و الإدارة الدولية فيها حقيقة التطابق بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي الدولي؟

الجواب: يستمد من حقيقة واقعية من أرض التجربة الاستراتيجية .

وفقا لما سبق تبين لدينا أن الخطة الاستراتيجية الدولية ما هي إلا توجه استراتيجي دولي يتحدد فيه سبب وجود الشركة الدولية "رسالة" وطموحاتها المستقبلية "الرؤية" و الجدول رقم : 04 يوضح نموذج للرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي لكل من شركة قوقل و فورد

الجدول رقم 04: الرؤية و الرسالة في شركتي قوقل و فورد

اسم الشركة الدولية	شركة قوقل / عمر الخطة الاستراتيجية 100 سنة	شركة فورد/عمر الخطة من سنة إنشائها إلى غاية 1903
الرؤية	محرك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه ويأتيك بنفس الدقة بما تريد	لتصبح الشركة الرائدة في العالم لمنتجات السيارات والخدمات
الرسالة	تنظيم المعلومات الكونية وجعل الوصول إليها متاحا ومفيدا	تسعى للعالمية تلتزم بالحماس إلى توفير المنتجات المتميزة والخدمات المتنوعة مع الحفاظ على التراث العريق للأسرة

المصدر: سامح عبد المطلب عامر –**إدارة الأعمال الدولية** –دار الفكر –عمان الاردن -2010-ص 71.

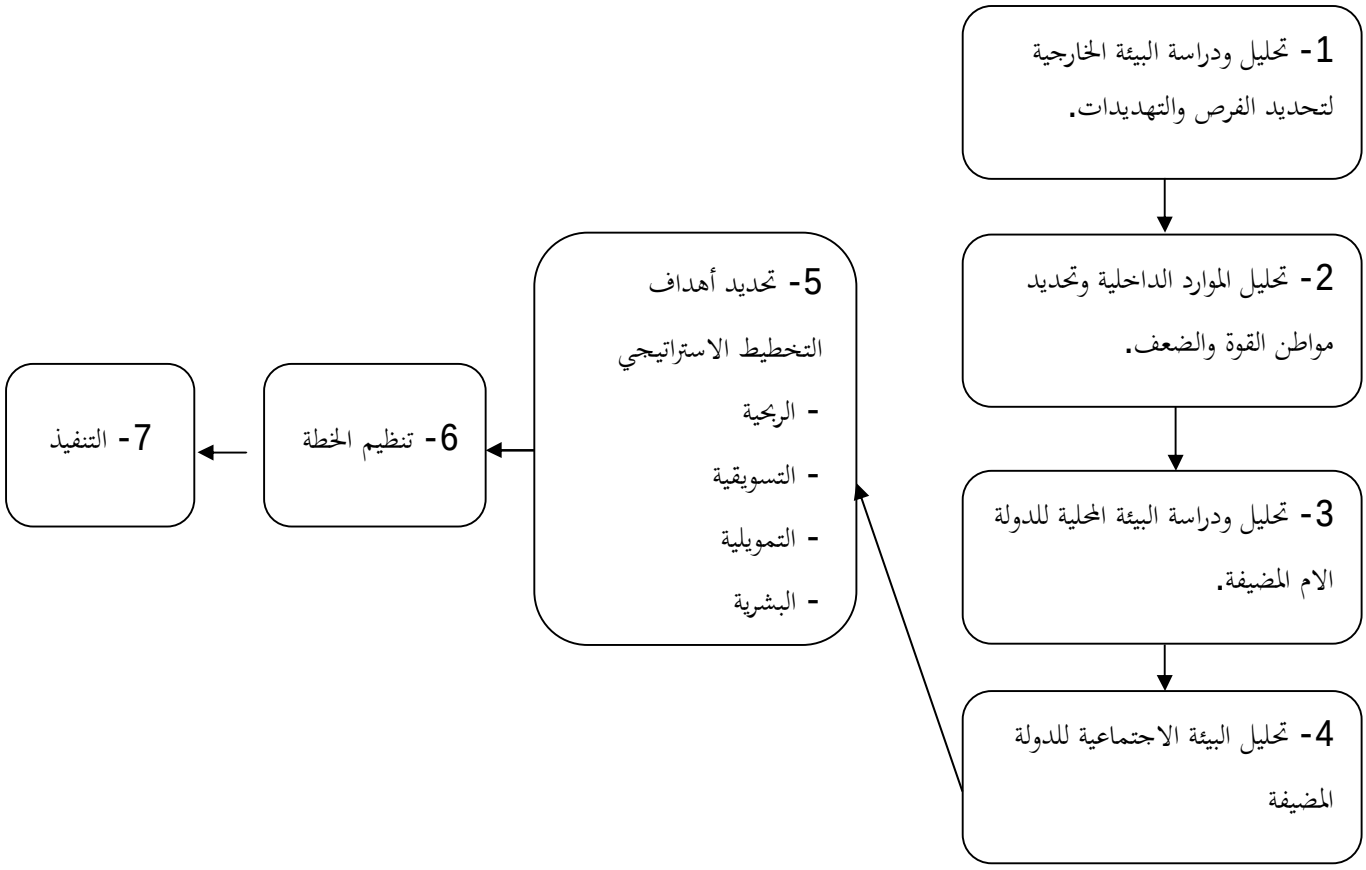
I.3-أسباب اللجوء والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الدولي :

- ✓ المحافظة على العمليات والنشاطات المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية خاصة أن حجم الاستثمارات الخارجية لهذه الشركات مستمرة؛
- ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص؛
- ✓ الحاجة إلى تخفيض التكاليف "الموارد، العمل..."؛
- ✓ الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة؛
- ✓ من أجل التوسعات الجديدة في النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم، أو في حالة الاندماج أو شراء شركات جديدة؛
- ✓ رغبة الشركات المحلية في غزو أو الدخول إلى الأسواق العالمية.

I.4-الخطوات الرئيسية لتصميم استراتيجية بالنسبة للإدارة الدولية

تمر عملية تصميم الاستراتيجية بسبعة مراحل قمنا بتلخيصها في الشكل رقم 06

شكل رقم 06:خطوات تصميم الاستراتيجية الدولية



المصدر:التخطيط الاستراتيجي الدولي–منتدى المحاسب العربي –على الرابط : https://accdiscussion.com/forum/

من الشكل رقم 06 تتوضح خطوات تصميم الاستراتيجية الدولية على النحو التالي :[1]

I.4.1- تحليل ودراسة البيئة الخارجية:

- ✓ تبني توجه معين للتخطيط الاستراتيجي على المستوى العالمي ؛
- ✓ مسح وتقييم جميع الأسواق بصفة عامة؛
- ✓ استبعاد الأسواق غير الواعدة أو قليلة الأهمية؛
- ✓ تحديد الأسواق الممكن دخولها وتحديدأسلوب الدخول؛
- ✓ مراجعة متغيرات البيئة السياسية،القانونية،الاقتصادية؛
- ✓ تحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة.

I.4 2-تحليل الموارد والظروف الداخلية للشركة:

- ✓ تحديد مفاتيح وعوامل النجاح بالنسبة للشركة سواء من الناحية الفنية أوالإدارية أو الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد جوانب القوة والضعف مثل :إذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفعالية وتكبير حصتها مقارنة مع غيرها.

I.4.3- تحليل ودراسة البيئة المحلية للدولة الأم والمضيفة:

أي تحليل التباين في النظم الاقتصادية والاجتماعية ونظم التمويل والصرف والتحويل وكذلك النواحي القانونية.

I.4.4 -دراسة البيئة الاجتماعية للدولة المضيفة:

- ✓ التكوين الاجتماعي والطبقات الاجتماعية؛
- ✓ القيم والعادات والتقاليد؛
- ✓ ثقافة السكان وتقدمهم الحضاري.

I.4.5- تحديد الأهداف بمجالات مختلفة :

- ✓ الربحية: مستوى الأرباح، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات؛
- ✓ التسويقية: زيادة حجم المبيعات ونصيب الشركة في السوق، نسبة الإنتاج الأجنبي إلى الإنتاج المحلي، الرقابة على التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ التمويلية: مصادر التمويل من الفروع الأجنبية ، الأعباء الضريبية ، مواجهة الأخطار الناجمة عن تقلبات أسعار الصرف؛

[1] سامح عبد المطلب عامر –**ادارة الاعمال الدولية** –دار الفكر –عمان الاردن -2010-ص ص 70-77.

- ✓ البشرية "التموينية": تنمية مهارات المديرين على مستوى الإدارةالدولية، تنمية العمالة الوطنية بالدول المضيفة، حل برامج تدريبية بالدول المضيفة والدولة الأم، بعثات تدريبية للدولة الأم.

I.6.4- تنظيم الاستراتيجية:

يتم تنظيمها في ضوء المتغيرات التالية:

- ✓ الخبرات الماضية للشركة، المتغيرات التاريخية لبناء وتكوين وصياغة استراتيجيتها؛
- ✓ ميثاق الشركة أي الهيكل المادي والبنائي ، "اسم الشركة ، حجم الشركة والنطاق الجغرافي "؛
- ✓ الشكل القانوني" نمط الملكية، نمط الإدارة، وأنواع الأسواق التي تتعامل معها" ؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك نظم الاتصال والإنتاجية.

I.7.4- تنفيذ الاستراتيجية:

حيث يتم إنتاج السلع والخدمات وفقا للخطة العامة التي تشتمل على سلسلة من الإجراءات والخطوات .

II- مهمة المخطط الاستراتيجي الدولي

ان مهمة المخطط الاستراتيجي في الشركة الأم هو ترتيب الاستراتيجية الدولية على نحو يتوجب فيه ما يلي :[1]

- ✓ يجب ان تقود عملية التخطيط الاستراتيجي الدولية الى مساعدة إدارة الشركة لتحديد الاهداف الكلية لشركات المجموعة Group compagnies في اطار وحدة واحدة؛
- ✓ يجب ان تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي الدولية الإدارة العليا في تصميم واختيار الهيكل الاستراتيجي المناسب للمجموعة ككل؛
- ✓ الحصول على نتائج مرضية لأي من شركات المجموعة (الشركات التابعة) وان تفضي هذه النتائج الى خدمة الشركة ككل؛
- ✓ تحديد الأدوار التي تؤديها الأطراف الرئيسة في المجموعة في الاطار الكلي على المدى الطويل.

خلاصة :

وفقا لما سبق توضحت لدينا أهمية التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي للمنظمات الاعمال الدولية في دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيّرات غير المتوقعة و كذا اختبار البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى دراسة الاحتمالات المتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثّر على العمل، الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعليّة.

[1] **التخطيط الاستراتيجي الدولي** –منتدى المحاسب –مرجع سابق

محاضرة 5:الـتنظيم الـدولي

تمهيد:

تعود الجذور التاريخية للتنظيم الدولي المعاصر إلى نشأته وترعرعه كظاهرة أوروبية، ثم تحول بالتدريج الى ظاهرة عالمية وقد ساهم في ذلك ثلاثة عوامل أساسية هي: [1]

- العامل الأول : نشأة الدولة القومية ، اذ تعتبر الدولة القومية ظاهرة أوروبية و لدت كثمرة للصراع بين السلطة الزمنية والسلطة الروحية، أصبحت تشكل البنية الأولى و الحجر الزأوية في صرح التنظيم الدولي المعاصر ؛
- العامل الثاني :الثورة الصناعية التي نشأت في أوروبا أيضا شكلت الجيل الأول من سلسلة من الثروات العلمية والتكنولوجية اللاحقة التي أدت الى تحويل العالم كله جغرافيا على الأقل الى قرية كونية واحدة ؛
- العامل الثالث :الفتوحات والاكتشافات الجغرافية ثم الاستعمار ، وكلها ظواهر مكنت أوروبا وخاصة بعد الثورة الصناعية من نشر ثقافتها وحضارتها في كل ارجاء المعمورة وأدت في نهاية الأمر الى سيادة شكل الدولة المعاصرة باعتبارها نموذجا للتنظيم السياسي والاجتماعي الأرقى والأكثر تطورا في العالم كله .

هكذا بدأت فكرة التنظيمي الدولي تتسلل لتشمل الأعمال الدولية المنتشرة عبر الحدود الإقليمية لدول العالم .

من هنا يتبادر لأذهاننا السؤال التالي: **ما المقصود بالتنظيم الدولي للأعمال؟ و أي نمط تنظيمي يمكن اعتماده في تنظيم الأعمال الدولية؟**

I -ماهية التنظيم الدولي

تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات الى واقع عملي تنفيذي، حيث يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد و تكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة .[2]

يأتي التنظيم الدولي للأعمال بعد التخطيط الدولي مباشرة وهو ذو أهمية كبيرة بالنسبة لسير الأعمال الدولية بما أن المنظمة تعتبر نظاما كاملا ومتكاملا سواء في النطاق المحلي أو الدولي فهي بذلك تقوم على إدارة تمارس أنشطة إدارية متنوعة تخطيطية، تنسيقية، تنظيمية، توجيهية، رقابية وغيرها ، بذلك يكون التخطيط "تحديد الهدف المطلوب تحقيقه" ويليه التنظيم "أي تحديد من صاحب القرار" توزيع المهام وتقسيم المسؤوليات ومنح السلطة اللازمة للتنفيذ على الوجه المطلوب.

---

[1] حسن نافعة و محمد شوقي عبد العال –**التنظيم الدولي**–مكتبة الشروق الدولية – القاهرة -2004-ص ص 13-14.

[2] حسين حريم– مرجع سابق –ص 21.

I.1-تعريف التنظيم الدولي

- ✓ هو وظيفة تختص بتقسيم العمل الدولي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وتتطلب هذه الوظيفة إعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله تتوضح العلاقة بين أجزائه التنظيمية المختلفة على سبيل المثال: الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات والشركة القومية يعتبر عاملا مهما وحاسما في نجاح العمليات والأنشطة الخاصة بالأعمال الدولية في الأسواق العالمية .
- ✓ هو ذلك الفرع من فروع العلوم الاجتماعية الذي يركز على دراسة الكيفية التي تنتقل بها العلاقات بين الدول من نطاق العلاقات غير المنظمة الى نطاق العلاقات المنظمة، يتناول بالتحليل دراسة المنظمات التي تضبط و تراقب هذه العلاقة و الأساليب و الأدوات المستخدمة في تحقيق هذا الهدف .[1]

I.2-مهام التنظيم الدولي في الشركات الدولية

ان مسألة التنظيم في شركات الأعمال الدولية تهتم بجملة من المهام، وهي :[2]

-تحديد المهام المسؤولة عن القيام بتنفيذ كافة أجزاء الخطة ؛

-تحضير كافة الموارد المطلوبة التي تمكن الأجهزة في الشركة من تنفيذ خططها و برامجها ؛

-منح و تفويض السلطات المناسبة للأجهزة والأشخاص لتمكنهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه الإدارة العليا ، وبالتالي إعطاءهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي يرونها مناسبة في استخدام الموارد البشرية والمادية الموضوعة بتصرفهم .

I.3-أهمية التنظيم الدولي

ان التنظيم في شركات الأعمال الدولية يحقق مزايا تنظيمية أهمها :[3]

-بقاء الارتباط قويا و متماسكا بين الفروع في البلدان المضيفة و البلد الأم في اطار استخدام أسلوب اداري عالمي ؛

-تحقيق التكامل فيما بين الوحدات الخارجية و الداخلية ؛

-اقتناص الفرصة البديلة التي يمكن أن تتحقق في أسواق جديدة أو من خلال تبادل الموارد فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للشركة الدولية .

II-أنماط التنظيم الدولي للأعمال

وفقا لما سبق اتضح لدينا بأن التنظيم هو تحديد موقع اتخاذ القرار وهذا من الأسئلة الصعبة في أي شركة كبيرة محلية أو أجنبية والسؤال المطروح هنا هو : ما هي درجة اللامركزية المناسبة ؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز و أي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج ؟وما هو مدى التفويض المناسب ؟ وعليه يوجد أربعة أنماط من التنظيم وهي على النحو التالي:

---

[1] حسن نافعة و محمد شوقي عبد العال –مرجع سابق –ص 19.

[2] مصطفى يوسف كافي –مرجع سابق –ص 274.

[3] نفس مرجع سابق –ص 274.

- التنظيم الدولي الأحادي : حيث تتخذ القرارات في المركز فحسب والأوضاع المحلية في الدول المضيفة أو في الوحدات الخارجية لا تؤخذ في الاعتبار عند أخذ القرار؛
- التنظيم التعددي : عكس التنظيم الأحادي حيث تكون الغلبة للوضع المحلي ويتخذ المحليون القرار، وما على المركز الأم إلا التنسيق بمعنى أن للشركة المحلية استقلالية عادية؛
- التنظيم الإقليمي للأعمال الدولية: هو تحديد مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد تحت رئاسة مدير إقليمي واحد؛
- التنظيم العالمي للأعمال الدولية : هو أعلى درجة من التنظيم الإقليمي وهنا تتخذ القرارات شكل مركزي حيث تهتم المنظمة بالصورة العامة إلى جانب الشكل اللامركزي للقرارات حيث يترك مجالا لمديري الفروع والوحدات ليتخذوا بعض القرارات المساندة أو التفصيلية والتي تعكس خاصة الوضع في وحدتهم وبيئتهم المحلية "موضع اتخاذ القرار".

العديد من الشركات الأمريكية والأوربية لديها شركات محلية كل منها مستقلة ومكتفية ذاتيا داخل حدود القطر المتواجدة فيه وبالتالي فالتنظيم الدولي لهذه الشركات لا يواجه في الأغلب الاستجابة لمتطلبات حكومة البلد المضيف أو التغيرات في طلبات المستهلكين " أي تنظيمها الدولي حساس للوضع المحلي للبلد المضيف شأنها شأن شركة متعددة الجنسيات"، عكس الشركات اليابانية معظم عملياتها الدولية مركزة في القاعدة "بلدها الأم " مما يعطي للشركة اليابانية الفرصة لاقتناء الفرص التي تهيئها للتغيرات العالمية حيث أن المركز لديه الصورة الكاملة والواضحة لشركاته عبر العالم وذلك لأنها تنظر إلى العالم ككل في وقت واحد ولكنها بذلك تفتقد لحساسية تنظيمها الدولي من الاستجابة للأوضاع المحلية في الدول المضيفة.

وفقا لهذه الصياغة نستخلص أن التوجه للتنظيم الدولي للشركات اليابانية يخلق فعالية مركزية أما التنظيم الدولي لشركات الأوروبية و الأمريكية يخلق فعالية وكفاءة محلية.

* الأشكالية المطروحة هنا أن الموارد الاقتصادية لأي شركة نجدها تتحرك وتنشط من بيئة إلى بيئة مختلفة تماما "الفرص بدأت" وبالتالي الفرصة متنقلة وتختلف في بلد لتظهر في بلد آخر، مما يؤدي إلى فقدان التوازن في الموارد والفرص وهنا تسمح وظيفة التنظيم الدولي في الشركة بتوجيه الموارد الفائضة من مكان إلى مكان حيث يتم توسيع الفرص والاقتصاد في الموارد، لذلك فانه على الشركات الناجحة دوليا تبني التنظيم المحلي والتعددي والعالمي شرط أن تستطيع الشركة صاحبة الأعمال الدولية أن تدبر عملياتها عبر الحدود المحتفظة بمرونة تستوعب الجانب المحلي وفي الوقت ذاته تكون قادرة على التكامل عالميا أي على ربط عملياتها المحلية ببعضها البعض وبالمركز الأم بطريقة مرنة .

III - أشكال الهياكل التنظيمية:

قبل التعرف على أشكال الهياكل التنظيمية يجدر بنا التطرق الى تعريف الهيكل التنظيمي :

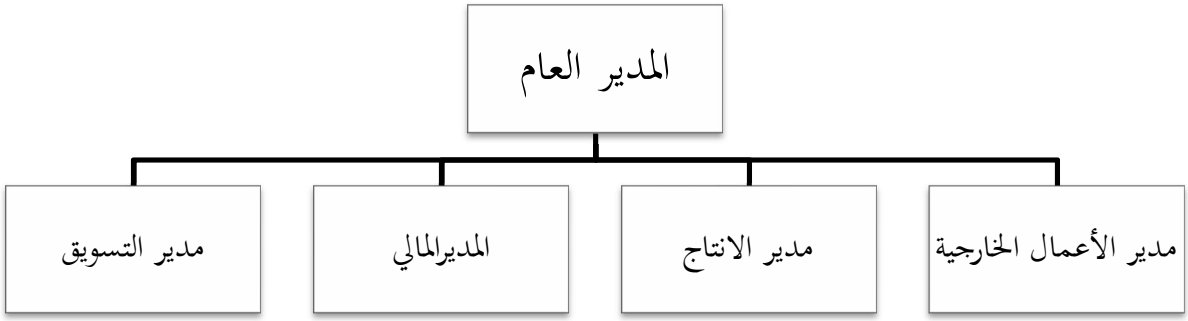
- ✓ هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الادارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض يأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليقات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.[1]
- ✓ هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.[2]

تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية للأعمال الدولية ومن أهمها :

III-1. الهيكل التنظيمي للاعمال الخارجية

هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما في الشكل رقم07

الشكل رقم 07:شكل الهيكل التنظيمي للأعمال الخارجية



المصدر : أحمد عبد الرحمان أحمد-**مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**-دار المريخ للنشر-ط2 – الأردن - 2001-ص 254.

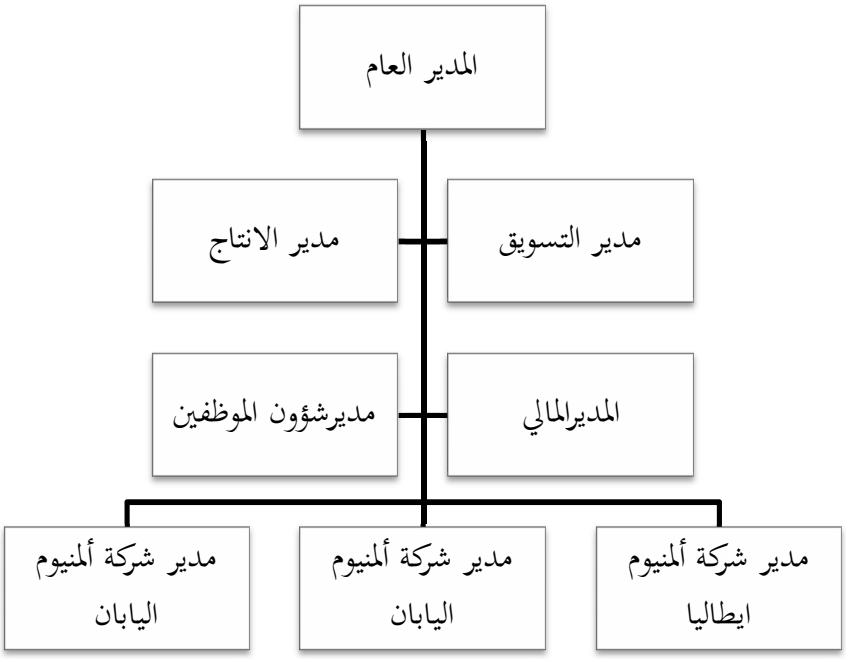
III .2-الهيكل التنظيمي للشركة الخارجية المنفصلة

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.انظر للشكل رقم 08 :

[1] مؤيد سعيد السالم-**نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**،؛ط1-دار وائل للنشر-عمان-الأردن – 2002-ص24.

[2] مصطفى محمود أبو بكر-**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**-الدار الجامعية – مصر-2000-ص120.

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي للشركة الخارجية المنفصلة

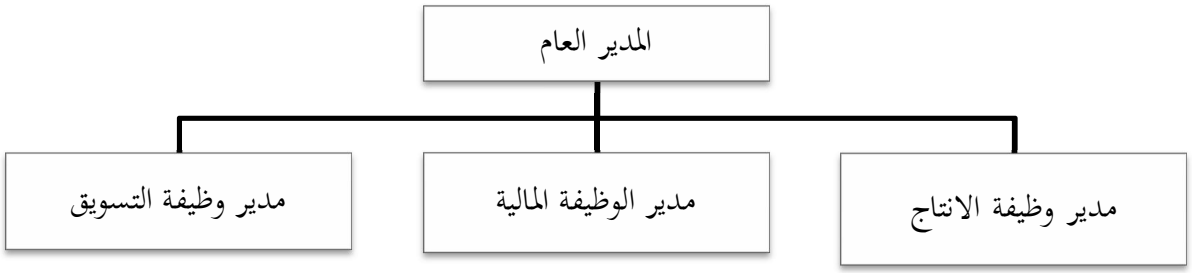


المصدر :أحمد عبد الرحمان أحمد **–مدخل الى إدارة الأعمال الدولية–**ط2-دار المريخ -2001-ص304.

III .3-الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الوظيفي

يتم التقسيم على أساس وظيفتي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثالاً مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.انظر الشكل 09التالي :

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الوظيفي للاعمال الدولية

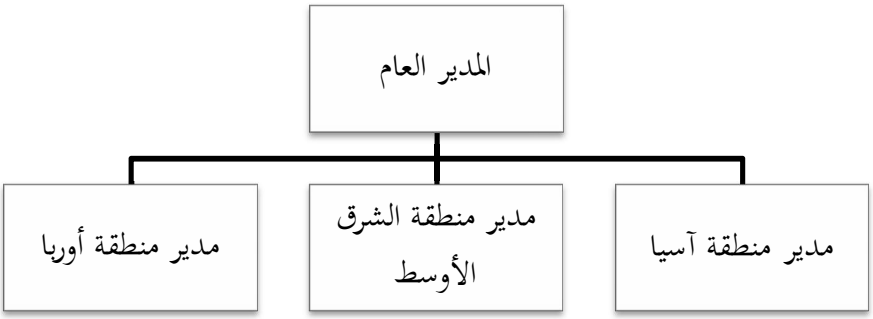


المصدر :عبد السلام أبو قحف-**أساسيات إدارة الأعمال الدولية**-منشورات الحلبي الحقوقية -ط2-سوريا - 2003-،ص365.

III.4-الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الجغرافي

يتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسئولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل عندما يكون حجم العمليات كبيرا والتي تطغى منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية، تتسأوى المناطق في الأهمية و يدير كل منطقة مدير مساعد. وهذا ما يوضحه الشكل رقم 10

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم الجغرافي



المصدر :احمد عبد الرحمان احمد- **مدخل الى إدارة الأعمال الدولية**–ط2-دار المريخ -2001-ص307.

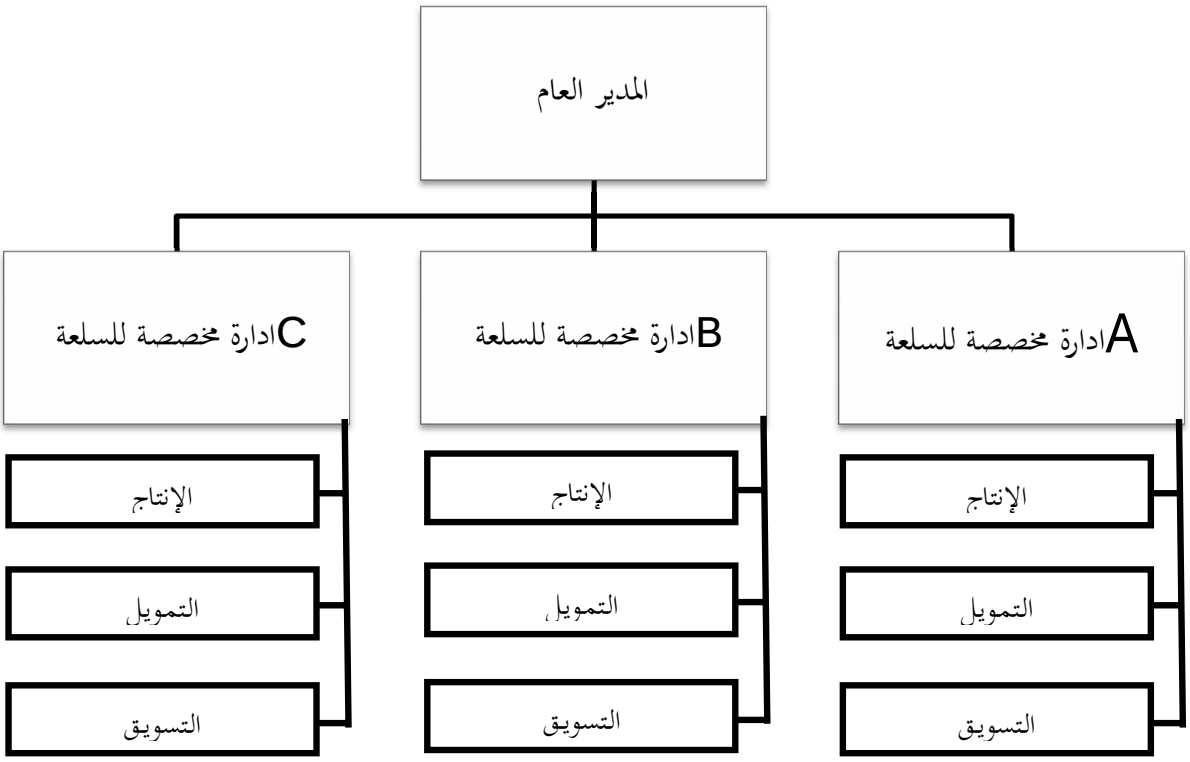
III .5-الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم السلعي

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أوخط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة(مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث...)

- يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية.انظر الشكل رقم 11[1]

[1] احمد عبد الرحمان احمد- **مرجع سابق**-ص307.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي بحسب التقسيم السلعي

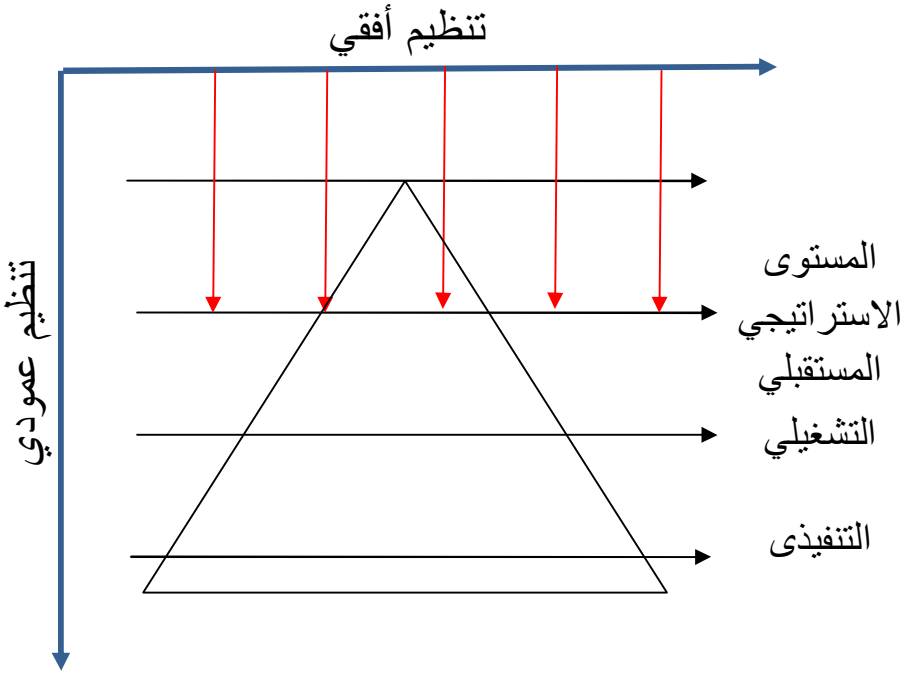


المصدر :احمد عبد الرحمان احمد-**مدخل الى إدارة الأعمال الدولية**—ط2-دار المريخ -2001-ص305

III-6. الهيكل التنظيمي المصفوفي.

أو مايعرف نظام المصفوفة : (Matrix Structure) يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة، يتعرض العاملون إلى سلطتين الأولى رأسية وظيفية والثانية أفقية من الأقسام كما إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية .انظر الشكل رقم 12

الشكل رقم 12:شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر :احمد عبد الرحمان احمد -**مدخل الى إدارة الأعمال الدولية**–ط2-دار المريخ -2001-ص309.

IV-كيفية اختيار التنظيم الدولي :

الهيكل التنظيمي في رأي كثير من الكتاب ينبع من الاستراتيجية المختارة لا العكس وعلى الشركة بعد أن تقرر استراتيجيتها تسأل نفسها أي نموذج خير لها: نموذج قسم الأعمال الدولية، الشركة المستقلة أم نموذج التقسيم الوظيفي، كذلك لاحظنا أن التنسيق مهم جدا في أي نظام اختارت، فهو يكاد أن يكون مشكلة عامة لكل النماذج ولذا يجب الاهتمام بموضوع الاتصالات بين الوحدات المختلفة وكذلك بينها وبين الرئاسة لتسهيل عملية التنسيق ، ويتفق كثير من الكتاب على أهمية الاعتبارات أدناه، كما وضعها (Rugman & Modgett1995) . وذلك بعد تحليل المتغيرات التالية :[1]

IV-1. حجم الأعمال الدولية لدى الشركة

إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة، أقل من 5 % من إجمال المبيعات مثلا، فلن تحتاج الشركة إلى أن تعدل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك. أما إذا وصلت النسبة 10% فربما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية وتركز جهودها على الأعمال المحلية، لكن عندما تفوق الأعمال الدولية نسبة معينة 40 أو 50% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها الذي أنشأته حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها محلية فعندما وجدت شركة كامبل للحساء الأمريكية مثلا أن 55% من مبيعاتها مصدرها الخارج أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير في نفسها بأنها شركة أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي.

[1]أحمد عبد الرحمان أحمد-**مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**-ط2-دار المريخ للنشر - 2001، ص 304.

IV .2-تاريخ الشركة الدولية وتطوير عملياتها

إذا كانت الشركة جديدة على الأعمال الدولية فلن يكون لديها الميول لتغيير هيكلها ليلائم العمليات الدولية لكن مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن سنجد الشركة أن الأعمال الدولية ليست شيئا عأرضا بل شيء باق وأساسي في الشركة مما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لا ستعاب الأعمال الدولية، وسيكون لدى مديريها الثقة لتبني أشكال أكثر تعقيدا.

IV .3-فلسفة الشركة الدولية وثقافتها

إن توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية ستؤثر حتما في النموذج التنظيمي المختار، فإذا كان للمديرين إلمام بالثقافات الأخرى أو فهم وتقديرها وكانت نظرتهم للعولمة والأعمال الدولية كشيء ضروري وحتمي في عالم اليوم، أي أن نظرتهم ليست أحادية فسيميلون لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إداراتهم وسيتبنون نماذج عالمية التوجه عموما وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور.

IV.4-نوعية عمل الشركةالدولية واستراتيجيتها

نقصد بهذا نوعية المنتجات التي تتعامل فيها الشركة وهل لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسعة أم محدودة ،وهل تعمل في أماكن متفرغة من العالم أم بلدان قليلة، كذلك برامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة...الخ فكلما تنوعت منتجات الشركة وكلما تعددت مناطق عملياتها كلما اختارت نموذجا يعكس ذلك التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي.

IV. 5-وجود الكوادر دولية المؤهلة

وجود كوادر مؤهلة لها خبرات دولية عن الأعمال في البلاد الأخرى ولها قدرات على العمل في المناطق المختلفة والتأقلم مع بيئتها يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج إلى أخر ويسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار، في النهاية القرار بيد الإدارة العليا وعليها أن تفاضل بين النماذج المختلفة، وهناك عمليتان إداريتان من صميم الموضوع تستحقان النظر قبل تبني الهيكل التنظيمي هما:[1]

- ✓ **عملية اتخاذ القرارات:** عند الحديث عن الجوانب الثقافية وأثرها ذكرنا مؤشرين هنا الفردية وقبول فوارق السلطة كأشياء تختلف بين الثقافات المختلفة، ونقول هنا أن لها مدلولات للتنظيم حيث أن التنظيم يدور حول كيفية اتخاذ القرار ومن يتخذه وأين يتخذ ومدى التفويض المقبول؟ هل تترك مديري المناطق والفروع يقررون ما ينتجون ويسوقون أم نقرر نحن لهم؟ ولقد رأينا أن بعض المجتمعات تتحمل فوارق السلطة وتراها أمر طبيعيا لذا تجد الأفراد دائما يتطلعون إلى رؤسائهم أو زعمائهم لاتخاذ القرار، وبالمثل قد يتطلع المديرون الوسطيون (المحليون) في بعض الثقافات إلى رئاسة الشركة.

[1] أحمد عبد الرحمان أحمد- مرجع سبق ذكره-ص ص 304-307.

- ✓ **الاتصالات:** نوعية وكثافة الاتصالات من الأشياء التي لا يمكن المبالغة في أهميتها ولقد رأينا التشويش الذي يمكن أن يحدث عبر الثقافات بسبب خلل في الرسالة أو الوسيط المستخدم ، فالاتصالات هي أساسا توصيل المعلومات من طرف لأخر وهي ضرورية لاتخاذ القرارات وجودتها تعني أنها كافية ووقتية، وعلى كل منظمة أن تطور نظام معلوماتها الإدارية بنفسها لتتأكد أن المعلومات كافية وتوقيتها مناسب والاتصالات ليست مجرد توصيل بيانات بل تتطلب أيضا الخلفية الاستيعابية كاستيعاب ثقافة وأهداف الشركة ولذا تقيم الشركات الاجتماعية الدورية لمندوبيها ومديريها في المناطق المختلفة والمؤتمرات الهاتفية والتلفازية فضلاً عن استخدام الوسائل السريعة الحديثة لمعالجة وبث المعلومات وتلقي التغذية الرجعية، وأحد أسباب تفضيل النظام المركزي هو عدم توفير المعلومات لمن هم في الرئاسة ولذا يترك القرار لمن هم في الميدان لأنهم أدرى بشعابه، ومع تحصين وسائل الاتصالات وتوفر كم هائل من المعلومات بسرعة عند الرئاسة أصبح هنالك إغراء لاتخاذ القرارات مركزيا، وفي رئاسة الإقليم، ولذا ينبغي الحرص وعدم الوقوع فريسة لذلك الإغراء، إذ قد تظل هنالك أمور خفية على الرئاسة ،فهناك أشياء من الصعب نقلها على الورق أو الهاتف.

عموما الاتصالات مهمة جدا في عملية التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة حين يعلم كل مدير ما يقوم به الأخر وما يمكن أن يستفيد منه وقد يمنعه ذلك من التكرار أو تغليب مصلحة إدارته فوق مصلحة الشركة.

V- دراسة حالة شركة لوريال L'Oréal في تنظيم الدولي لأعمالها

V.1.التعريف بشركة لوريال الدولية :

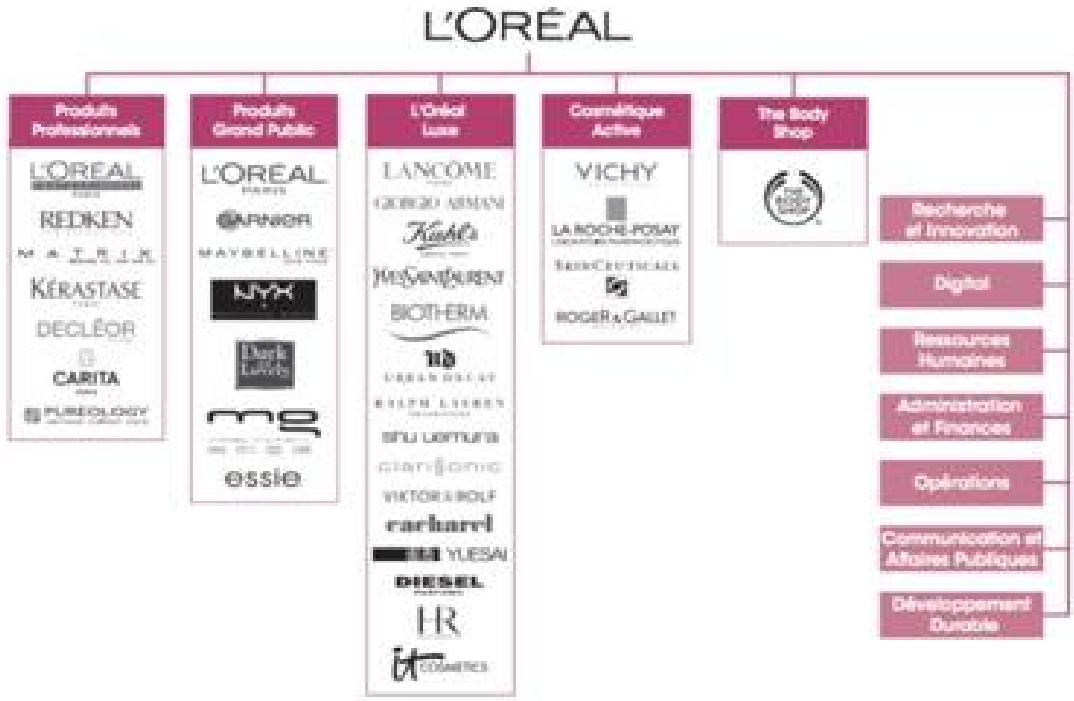
مجموعة **لوريال** L'Oréal هي شركه فرنسية الأصل , تعمل في مجال صناعة أدوات التجميل ومستحضرات العناية بالبشرة، و لها مكتب مسجل تجاريا في باريس تحديدا في مدينة " كليشي " وهي تعد أكبر شركه مصنعه ومصدره لمنتجات التجميل في العالم، فهي تحتل المركز الثاني عالميا من بين شركات الجمال بإجمالي قيمة مبيعات سنوية وصلت 26 مليار دولار، حيث تخصصت الشركة في صناعة منتجات العناية بالبشرة وأدوات المكياج وصبغة ألوان الشعر والعطور ومنتجات العناية بالشعر، كما تركز الشركة أيضا على علاج و أبحاث للأمراض الجلدية و هندسة الأنسجة و العقاقير و الأدوية وتبحث أيضا في علم من أهم و أدق العلوم الحديثة و لها أكثر من براءة اختراع في الولايات المتحدة الأمريكية .[1]

[1]https://jazzaba.com/dalil/loreal/

2.V.الهيكل التنظيمي لشركة لوريال الدولية

يوضح الشكل رقم 13 الهيكل التنظيمي لشركة لوريال الدولية

الشكل رقم 13:شكل الهيكل التنظيمي لشركة لوريال



Source : https://jazzaba.com/dalil/loreal/

من شكل رقم 13 الهيكل التنظيمي لشركة لوريال L'Oréalنلاحظ انه مقسم على أساس الهيكل المصفوفي حيث من الجهة العمودية مقسم على أساس الوظائف ومن الجهة الافقية على أساس السلع وهو مزيج بين الهيكل التنظيمي الوظيفي والسلعي.

خلاصة :

وظيفة التنظيم في الأعمال الدولية هي تلك الوظيفة التي تقوم بتحديد من سيقوم بالعمل وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وهذا من أجل تحقيق أهداف الشركة الدولية التي يتأثر نجاحها بدرجة كبيرة بالشكل أو التصميم العام لعملياتها وهياكلها التنظيمية وهذه الأخيرة تخضع لمجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للشركة الدولية واعمالها.

كما تقوم وظيفة التنظيم الدولي على أساس عامل إداري يتمثل في رغبة أعضاء المجموعة الدولية في أن تقييم بينها تعاونا وترابط في ظل إطار أكثر مسؤولية، فالتنظيم الدولي تبرره وجود حاجة جماعية تحس بها حكومات معينة، والتي تتمثل في توافر مصلحة عامة تتعدى الإطار القانون لكل دولة، ويحتم وجود تضامن بين الدول وهذا التضامن قد يأخذ أشكالا مختلفة تنعكس أثارها على طبيعة المنظمات وتموينها.

محاضرة 6:التسويق الدولي

تـمهيد:

ان التطور والتقدم المستمر في مختلف الأنشطة التجارية، والصناعية والخدماتية، وبالأخص التكنولوجية، جعل الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات الأسواق الخارجية، مما فتح مجالات واسعة للنمو أمام المنظمات واقتحام الكثير من الأسواق هذا بفضل الأهمية البالغة للتسويق الدولي, الذي يعتبر محدداً لنجاح المنظمات في دخول الأسواق العالمية من خلال فعالية وظيفة التسويق الدولي كأحد أهم الوظائف في المنظمة الاقتصادية ومحددة لنجاحها وقدرة أي منظمة على القيام بواجباتها الإنتاجية اتجاه حاجات الدول، والتسويق الدولي يجعل أي منظمة على دراية تامة بكل ما يحدث داخل الأسواق الدولية، من هنا نطرح التساؤل التالي: **ما المقصود بالتسويق الدلي وماهي صوره؟**

I- ماهية التسويق الدولي :

يعد التسويق الدولي في وقتنا الحاضر أحد المجالات المعرفية التي تستحق الدراسة حيث يمكن للتسويق أن يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على اقتصاد أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة وأيضا على أنماط حياة الأفراد فيها فيما يخص جميع الجوانب التي تحقق الرفاهية وتلبية جميع متطلبات الأفراد.

I.1-تعريف التسويق الدولي :

- ✓ التسويق الدولي بمفهومه البسيط هوكل نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل الدولي؛
- ✓ كتعريف شامل للتسويق الدولي هو كافة العمليات والأنشطة التي تساهم في نقل وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من مصادرها الى المستهلكين في دول أخرى على ضوء متطلباتهم ورغباتهم وثقافاتهم بما يحقق أهداف الشركة الدولية والمستهلكين في الدولة المضيفة؛
- ✓ و يقول كذلك "Allain Ollivier" في هذا المجال " التسويق الدولي هو تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية و الأسواق". [1]

إلا أنّ "Allain Ollivier" يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية: [2]

-المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة و التحليل للطلب، المنافسة، الوسطاء والمحيط القانوني التقني الإقتصادي؛

-تحديد أو تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف ومختار، البحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتوج السعر والتوزيع؛

[1]Allain Ollivier- **Marketing Internationale** puf, que sait-je- press universitaire de France-Paris 1990, P 04.,
[2]Ibid, P 05.

-التسويق الجيد للمنتجات والخدمات الجيدة لسياسة الإتصال والتوزيع وحسب A. Ollivier فهي تعتبر القواعد الأساسية لتسويق.

I.2-مبادئ التسويق الدولي.

يقوم التسويق الدولي على المبادئ العامة التالية : [1]

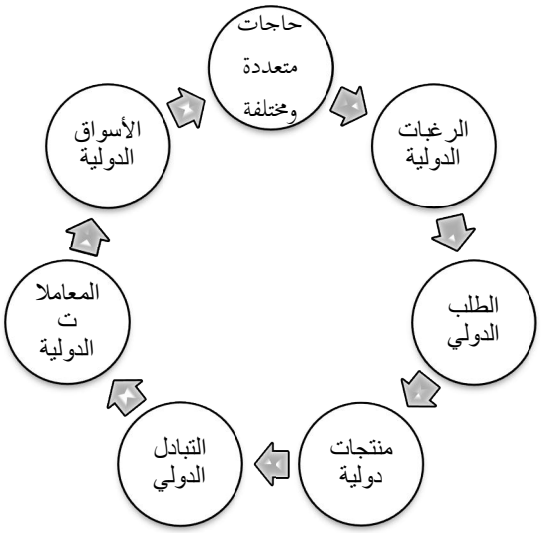
- ✓ التخصص و تقسيم العمل : من الأفضل لكل دولة أو مجموعة دول ان تتخصص في انتاج سلعة معينة تمتلك فيها ما يميزها عن غيرها من المنتجين و تستورد سلعا ليس لديها ميزة في انتاجها ، هذه الميزة تتمثل بتوفر عوامل انتاج محليا تستخدم في الإنتاج الذي يعد للتصدير بكثافة و تستورد مقابلها سلعا يستخدم في انتاجها موارد نادرة في السوق المصدرة؛
- ✓ المبدأ ان يصدر فائض الإنتاج عن السوق المحلية الا في حالة الحاجة الى معادلة الميزان التجاري و الحصول على العملات الصعبة قبل اكتفاء السوق المحلية أو لتشغيل طاقات انتاج وطنية معطلة أو للحصول على موطئ قدم في السوق الخارجية؛
- ✓ توازن ميزان المدفوعات من الناحية المحاسبية على الأقل و ذلك بأن تكون قيمة ما يخرج من الدولة مسأويا لما يدخل اليها في فترة سنة على الأقل ؛
- ✓ قدرة المشتري على تسديد ثمن السلع المستوردة بعملة بلده المحلية ومن هنا جاء اهتمام الدول المتقدمة بتنمية الدول المتخلفة لخلق أسواق ذات قدرات شرائية للسلع و الخدمات المصدرة اليها؛
- ✓ حتمية الترويج ؛لا تبيع السلعة نفسها في السوق مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن ، بل تحتاج الى جهود ترويج تعرف المستهلكين بوجودها و باستعمالاتها و قدرتها على اشباع حاجات مستهلكيها.

I.3.عناصر النشاط التسويقي الدولي

تتوضح عناصر النشاط التسويقي في الشكل رقم 14

[1] بديع جميل قدو –التسويق الدولي–دار المسيرة –ط1-عمان الأردن -2009-ص 36.

الشكل رقم 14: عناصر النشاط التسويقي



المصدر: بديع جميل قدو –**التسويق الدولي**–دار المسيرة –ط1-عمان الأردن -2009-ص 36.

I.4. الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي :

يظهر في الجدول رقم 05 الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي

الجدول رقم 05: الفرق بين التسويق الدولي و المحلي

أوجه الفرق	الـتسويـق الـمحلـي	الـتسويـق الـدولـي
اللغة	واحدة ،سهولة التعامل	أكثر من لغة ،صعوبة في التعامل
العملة	واحدة	أكثر من عملة ،أسعار التحويل
الجنسية	واحدة	أكثر من جنسية
مصداقية المعلومات	هناك مصداقية للمعلومات نظرا لدرجة العالية في المعرفة بالمعلومات	صعوبة في درجة المصداقية نظرا لارتفاع تكلفة الحصول على معلومات
البيئة الداخلية	غالبا ثابتة ومستقرة	هناك ارتباط وثيق بين خطة الدولة وعمل الشركة
العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية	يمكن التنبؤ بها وبتغيراتها بدرجة عالية	لا يمكن التحكم فيها وصعوبة التنبؤ بها
استراتيجية	ثابتة	مرتبطة بقرارات الحكومة
التدخل الحكومي	لا يوجد، طالما هناك التزام بالقوانين	الإحساس الدائم بأن الشركة في الدولة المضيفة هي كيان أو دولة داخل دولة
التوزيع	الشركة تعرف تمام طبيعة قنوات التوزيع وأيضا المنافسين	يتأثر التوزيع بالمتغيرات الاقتصادية من رواج ،كساد...

المصدر: بديع جميل قدو –**التسويق الدولي**–دار المسيرة –ط1-عمان الأردن -2009-ص 32.

II-صور التسويق الدولي:

يأخذ التسويق الدولي عدة أشكال أهمها :

II .1-**المشروعات المشتركة:** تقوم الشركة الدولية "الأم" بالمشاركة، إقامة مشروعات مشتركة في العديد من الدول لعرض السلع والخدمات والأفكار سواء كانت هذه المشاركة في رأس المال أو الإدارة أو كلاهما معا.

II .2- التراخيص الممنوحة: للشركة الأم الحق في منح تراخيص لشركات أجنبية في دول أخرى حتى تنتج بموجبها سلع وخدمات وتقدم المعلومات في الأسواق الخارجية وتكتفي الشركة الأم بعائد التراخيص فقط.

II .3-عقود التصدير: تقوم الشركة الدولية الأم بإبرام عقود طويلة الأجل مع موزعين في دول أخرى أو إنشاء منافذ توزيع تشارك في التسويق وبيع منتجات في الأسواق الخارجية.

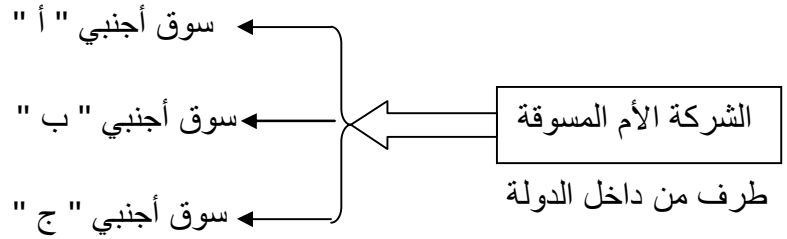
II .4- صفقات العأرضة: حيث تقوم الشركة الأم ببيع المنتجات بكميات محدودة في دول أخرى عن طريق تجار التجزئة أو موزعين خارجين أو محليين أو غير ذلك.

II.5-صفقات التصدير: حيث تقوم الشركة بعمل صفقات بيع في بداية الأمر مع المحأولات الجادة لإنشاء علاقات مستمرة مع الموزعين في الدول الأخرى تمهيدا لإيجاد سوق خارجية دائمة لمنتجاتها.

II .6-تصدير الفائض: إن تصدير الفائض والزائد من الطلب المحلي للسوق الخارجية دون الرغبة لإنشاء سوق دائمة أو في حالة ارتفاع الطلب المحلي واستيعابه لكل الإنتاج بما فيه الفائض تتوقف الشركة عن التصدير.

III- البيئة الدولية للتسويق:

الشكل رقم 15:شكل البيئة الدولية للتسويق



Source : http://www.ecomedfot.blogspot.com

III .1-البيئة الداخلية للتسويق الدولي

تشمل هيكل التصرفات والقرارات التي تصدر من الأطراف المتعاملة مع الشركة الأم وأطراف من داخل الدولة:

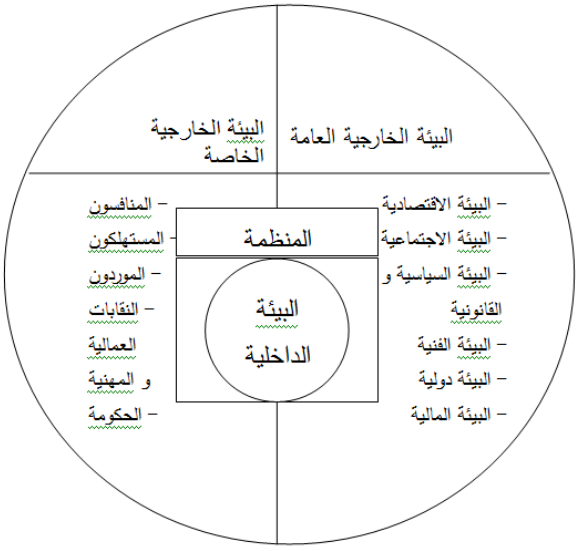
- ✓ أطراف من داخل الشركة: المساهمين، العاملين ،المؤسسين يتمثل تأثير تلك الأطراف في القيم والمعتقدات والاتجاهات لديهم على كفاءة قرارات مجلس الإدارة أي رغبة أصحاب رؤوس الأموال من مؤسسين ومساهمين من عمل المخاطر في سبيل الحصول على عائد مرتفع؛
- ✓ أطراف من داخل الدولة: هم الحكومة ،المنافسون ،الموردون والشركات المماثلة والمنظمات الخدمية والبنوك وتنضج في تحديد الفرص والتهديدات

III .2-البيئة الخارجية للتسويق الدولي:

تشمل هيكل المعتقدات والسلوكيات والتصريحات الناتجة عن المستهلك الخارجي وكذلك السياسات والقرارات الاستراتيجية التي تؤثر على دخول الشركة إلى السوق من عدمه ، وتتمثل أطراف ومتغيرات البيئة الخارجية " حكومة الدولة الأجنبية ،المستهلك ،الشركات المنافسة ،الموردون المنظمات الأخرى المتعأونة، ومتغيرات هذه البيئة تظهر في تحديد الفرص والتهديدات المتصلة بالسوق الخارجية.

والشكل رقم 16 يوضح عناصر البيئة التسويقية الخارجية .

الشكل رقم 16:شكل عناصر البيئة التسويقية الخارجية



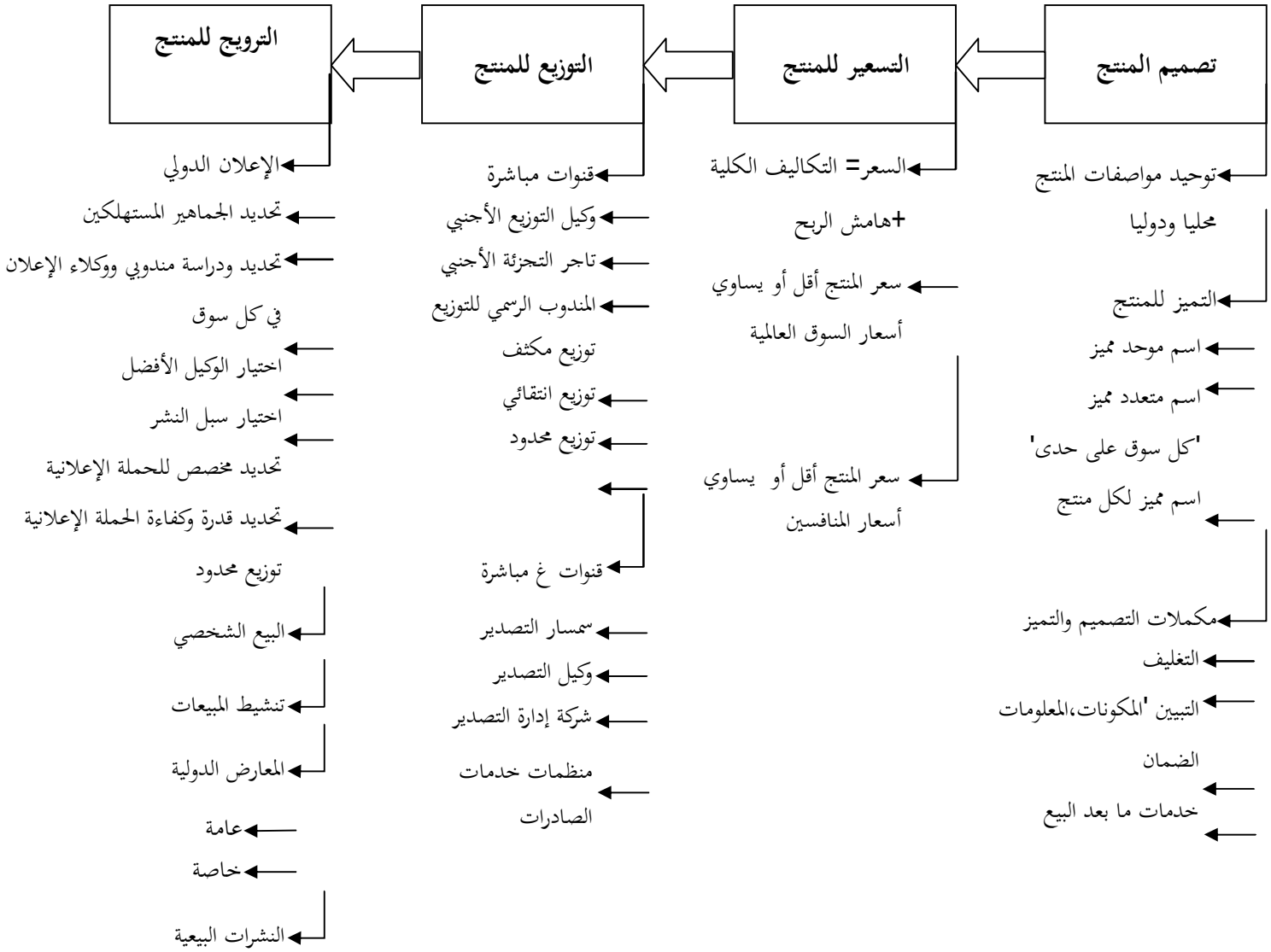
المصدر :غول فرحات –التسورق الدولي –**مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية** –دار الخلدونية –ط1–الجزائر - 2008-ص 55.

محاضرة 7:استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

تمهيد:

ان الأنشطة العابرة للدول لا تعني اعتماد نفس استراتيجيات المحلية لتلك الأسواق و انما يجب ان يتم تكامل وتنسيق المكونات الأربعة للمزيج التسويقي دوليا للوصول الى المزيج التسويقي الفعال .و عليه بعد اتخاذ قرار التواجد في السوق الدولية من قبل الشركات الدولية يستوجب تحديد عناصر المزيج التسويقي للتعامل مع الأسواق الأجنبية المرغوب دخولها، يتضمن ذلك تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي كمجموعة من الاستراتيجيات الفرعية كما هو ملخص في الشكل رقم 17.

الشكل رقم 17: ملخص عناصر المزيج التسويقي الدولي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على- بلال بو لطيف –**استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المنظمات الاقتصادية**–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة –جامعة بسكرة -2015/2014-ص ص 75 -79.

من الشكل رقم 17 تتضح ملخص عناصر المزيج التسويقي الآتية :[1]

I-استراتيجية تصميم المنتج الدولي :

تشمل : المواصفات، المكونات، الحجم، الشكل، التعبئة، خدمات ما بعد البيع ... الخ، جميعها تعمل على جذب ولاء المستهلك لمنتجات الشركة الدولية.وهنا تجد الشركة نفسها أمام بديلين هما:

I.1-توحيد مواصفات المنتج محليا ودوليا:

من أجل تمييز المنتج دوليا حيث هناك بدائل مميزة للأسماء والماركات والعلامات التجارية منها :

- ✓ اسم موحد مميز: حيث تستخدم الشركة اسما واحدا يميز المنتج في كل الأسواق وفي كل الدول "من عيوبه إذا فسدت سمعة المنتوج تتأثر كل الشركة"؛
- ✓ اسم متعدد مميز لكل سوق على حدى: هنا تستخدم الشركة اسما مميزا لكل سوق وبذلك تتعدد الأسماء للمنتج الواحد حسب الدول؛
- ✓ اسم مميز لكل منتج على حدى: أي تستخدم الشركة أسماء متعددة متميزة لكل منتج بحيث تتعدد الأسماء بتعدد المنتجات.

I.2-مكملات التصميم والتمييز:

هناك جوانب أخرى لتصميم المنتج وتميزه عن غيره ومن هذه الجوانب لدينا :

- ✓ التغليف، بمعنى غلاف جيد لحماية السلعة من التلف والكسر أثناء النقل والشحن؛
- ✓ التبيين: توفر معلومات وبيانات عن السلعة: المكونات، النسب، تاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية؛
- ✓ الضمان: هو أداة تنافسية لبث الثقة لدى العملاء بوجود سياسات ضمان مختلفة؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع: وتشمل عملية النقل، التركيب، التشغيل والتجريب وكذلك التعليم على الاستخدام خاصة إذا كان منتجا جديدا.

II-استراتيجية التسعير للمنتج الدولي:

من أجل الاستمرارية في الأجل الطويل يصبح من أهم العوامل المؤثرة في السوق الدولية هو تسعير المنتجات إلا أن سياسة التسعير تنطوي على أهداف أخرى منها:

[1] بلال بو لطيف –**استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المنظمات الاقتصادية**–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة –جامعة بسكرة - 2015/2014-ص ص 75 -79.

- ✓ زيادة حصة المنظمة في السوق؛
- ✓ تعظيم الربحية؛
- ✓ ضمان ولاء المستهلك لمنتجات الشركة.

وهنا يمكن أن تتخذ الشركة الدولية أحد البديلين:

- ✓ توحيد الأسعار في كل الأسواق الدولية؛
- ✓ تخصيص سعر لكل سوق على حدى.

وعملية تحديد السعر يجب أن تستوفي ثلاثة شروط:

- ✓ السعر: التكاليف الكلية + هامش الربح؛
- ✓ السعر يكون أقل أو يسأوي أسعار السوق العالمية؛
- ✓ السعر يكون أقل أو يسأوي الأسعار المنافسة.

III-استراتيجية التوزيع للمنتج الدولي :

أمام الشركات الدولية أو متعددة الجنسيات نظامين لتوزيع المنتجات دوليا،إما عبر قنوات التوزيع المباشرة أو قنوات التوزيع غير المباشرة.

III.1-قنوات التوزيع المباشرة:

- ✓ **وكيل التوزيع الأجنبي:** هو من يتولى توزيع منتجات الشركة الدولية كنائب أو وكيل عنها في الدول المضيفة، يلقي على عاتقه مهام تحديد احتياجات السوق من الدول المضيفة من سلع، خدمات، معلومات وذلك مقابل عمولة تدفعها الشركة الدولية؛
- ✓ **تاجر التجزئة الأجنبي:** يتم الاعتماد عليه في الدولة المضيفة في المنتجات الاستهلاكية ويعتبر مندوب الشركة الأم حلقة وصل بينها وبين تجار التجزئة الموزعين في البلد المضيف؛
- ✓ **المندوب الرسمي للتوزيع:** هي شركات تجارية حكومية مملوكة للدولة المضيفة، حيث كانت تنص قوانين بعض الدول "خاصة الاشتراكية" على ضرورة التعامل مع الشركات الرسمية الحكومية عند رغبتها بدخول منتجاتها لتلك الأسواق.

وهناك بدائل أخرى للتوزيع منها:

- ✓ التوزيع المكثف: حيث تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها بشكل كثيف وغزير عبر كافة منافذ التوزيع؛
- ✓ التوزيع الانتقائي: هنا تختار الشركة الدولية عدد معين من الموزعين حسب رغبتها وأهدافها؛

✓ التوزيع المحدود: هنا تكون المنتجات الموزعة محددة بغية مراقبة الموزع الخارجي.

2.III-قنوات التوزيع غير المباشرة:

✓ سمسار التصدير: هو حلقة وصل بين الشركة الدولية كالبائع والمشتري في السوق الدولية مقابل عمولة الوساطة والسمسرة ؛

✓ وكيل التصدير: شخصية طبيعية أو اعتبارية تتولى عملية نقل وشحن المنتجات إلى الأسواق الأخرى مقابل عمولة متفق عليها؛

✓ شركات إدارة التصدير: هي شركة مسؤولة بشكل خاص على إدارة كل أنشطة التوزيع مقابل عمولة ؛

✓ منظمات خدمات الصادرات: هي شركات تقدم خدمات متكاملة للشركات الدولية من بحوث وائتمان وتأمين ودراسة السوق.

VI-استراتيجية الترويج للمنتج الدولي :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول للمستهلك وإقناعه للتأثير عليه للإقبال على السلعة أو الخدمة، بحيث تؤثر على سلوكه ورغباته ثم إقناعه بالشراء. تمر عملية تخطيط الحملات الترويجية بسبع مراحل متداخلة مع بعضها البعض في نفس الوقت وهي :[1]

- ❖ تحديد الجمهور المستهدف ؛
- ❖ تحديد أهداف الحملة بدقة ؛
- ❖ تحديد الميزانية المطلوبة لتنفيذ الحملة ؛
- ❖ تحديد الاستراتيجية الإعلامية ؛
- ❖ تحديد الرسالة التي يراد ايصالها ؛
- ❖ تحديد أسلوب الحملة ؛
- ❖ تحديد فعالية الحملة .

ومن عناصر استراتيجية الترويج الدولي:

✓ **الإعلان الدولي:** يهدف إلى إثارة انتباه المستهلك لإقباله على شراء السلعة، وله تأثير فعال في توجيه السوق الدولية ، ومن أهم خطوات الإعلان الدولي نذكر:

- o تحديد الجماهير المستهدفة؛

[1] بديع جميل قدو –مرجع سابق –ص 320.

- تحديد ودراسة مندوبي الإعلان في كل سوق؛
- اختيار الوكيل الأفضل؛
- اختيار سبل النشر؛
- تحديد مخصص للعملة الإعلانية؛
- تحديد قدرة وكفاءة الحملة الإعلانية.

✓ **البيع الشخصي:** يتم عن طريق مجموعة من المندوبين مهمتهم التوفيق بين أهداف ومصالح الشركة الدولية وحاجات ومتطلبات العملاء، وتكون في حالة ارتفاع تكلفة الإعلان الدولي أو عدم توفر وسائل النشر.

✓ **تنشيط المبيعات :** أي كل الأنشطة الخاصة بالبيع والتي تحث وتشجع المستهلك أو الموزع على الإقبال وطلب السلعة ، ومن وسائل تنشيط المبيعات :الجوائز الهدايا العينية، العينات المجانية، التبرعات الخيرية، الخصومات ...

✓ **المعارض الدولية :** هي المكان الذي يلتقي فيه المشتري 'العميل' ، البائع 'المنتج'، للتعرف على التصميمات الجديدة للسلعة، إما أن تكون عامة تعرض فيها سلسلة كبيرة من المنتجات أو متخصصة تختص بنوع واحد من المنتجات .

✓ **النشرات البيعية :** تقدم بيانات، معلومات، أفكار عن السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، حيث تشتمل على " المواصفات، المكونات، الألوان، الأسعار، شروط الدفع وشروط التسليم...".

V -دراسة حالة حول أكثر 10شركات عالمية للسيارات من حيث القيمة السوقية بحسب الترتيب التنازلي

ظلت صناعة السيارات قوية منذ أكثر من 100 عام ، لكنها لا تزال واحدة من أصعب المجالات التي يمكن للوافدين الجدد اقتحامها. في عام 2010 ، أصبحت Tesla (المؤشر: TSLA) أول شركة سيارات أمريكية يتم طرحها للعامة منذ شركة Ford Motor Co. (F) في عام 1956. على الرغم من أنها لم تثبت قدرتها على البقاء مربحة باستمرار ، فإن المستثمرين يقدرون صانع السيارات الكهربائية على أنه واحدة من أغلى 10 شركات سيارات في العالم. مع تضرر الحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين بشكل غير متناسب صناعة السيارات العالمية في عام 2019 ، ومن أكبر 10 شركات سيارات في العالم من حيث القيمة السوقية حيث القيم سارية حتى سبتمبر 2019 على النحو التالي :[1]

10. شركة هيونداي موتور 25 مليار دولار

تجأوزت شركة هيونداي الكورية الجنوبية لتصنيع السيارات شركة فيات كرايسلر (FCAU) لتصبح الشركة العاشرة الأكثر قيمة للسيارات في العالم. بالمقارنة مع معظم الشركات الأخرى المدرجة في هذه القائمة ، فإن تاريخ تأسيس هيونداي لعام 1967 يجعلها وافدًا نسبيًا جديدًا على الصناعة ؛ تم إنشاء العديد من الأسماء البارزة الأخرى في أوائل القرن العشرين أو أواخر القرن التاسع عشر. باعتبارها أول شركة على الإطلاق تصنع سيارة في كوريا الجنوبية ، بنت هيونداي سمعة جيدة للسيارات ذات الجودة وبأسعار معقولة. لم تنخفض الإيرادات في سنة مالية واحدة بين عامي 2011 و 2018 ، وفي العام 2017 سجلت هيونداي أكثر من 87 مليار دولار في المبيعات العالمية. من خلال نشر 5 ٪ من الإيرادات نحو البحث

[1] محمد مصطفى - **كثر 10شركات عالمية للسيارات** -على الرابط : https://cars.sayidaty.net/node/2670

والتطوير ، تشمل المشاريع البحثية الحالية المركبات الكهربائية والسيارات التي تعمل بالطاقة الشمسية ومركبات خلايا الوقود التي تعمل بالهيدروجين.

9. Ferrari NV29 مليار دولار

تفوقت شركة صناعة السيارات الإيطالية الفاخرة فيراري على أمثال نيسان (NSANY) والشركة الأم السابقة فيات كرايسلر لتحتل مكانها كأكبر شركة سيارات في العالم في عام 2019. الشركة هي الوحيدة في هذه القائمة التي تعتمد بشكل صارم على الحجم المنخفض ، نموذج عمل عالي السعر. في حين أن تيسلا مؤهلة بالتأكيد على أنها منخفضة الحجم ، إلا أنها لا تتفوق على فيراري من حيث أرقام إنتاج السيارات فحسب ، بل لديها أيضًا نموذج أعمال يعتمد على أن يصبح النموذج 3 منتجًا في السوق الشامل بأسعار معقولة. قامت فيراري بتسليم 9،251 سيارة فقط في عام 2018 ، مما يدل على أن الندرة والهوامش العالية التي تأتي معها يمكن أن تنتج أيضًا قوة عالمية لصناعة السيارات.

8. Ford Motor Co36 مليار دولا

أعلنت شركة Ford عن إيرادات بلغت 148 مليار دولار في عام 2018 ، مقارنة بأرقام خطية تبلغ حوالي 4 مليارات دولار لشركة فيراري في نفس العام. ومع ذلك ، على الرغم من أن إجمالي مبيعات فورد كانت أكبر بحوالي 37 مرة من مبيعات فيراري ، فإن شركة صناعة السيارات الأمريكية الشهيرة تسأوي حوالي 25 ٪ فقط من نظيرتها الإيطالية الراقية. ما يعطي؟ حسنًا ، هوامش ربح فيراري هي النخبة الصافية بنسبة 23٪ - وهو انعكاس لعلامتها التجارية الممتازة وإنتاجها المحدود ، الأمر الذي يتسبب بشكل روتيني في قيام فيراري العتيقة بتحديد وإعادة تسجيل الرقم القياسي لأغلى السيارات المباعة في المزاد. وهناك من يدفعون عشرات الملايين للنماذج النادرة. فورد ، من ناحية أخرى ، لديها هامش ربح صافٍ 1.4٪ فقط. بكميات كبيرة.

7- تسلا TESLA39 مليار دولار

على الرغم من أن الشركة المصنعة للسيارات الكهربائية تيسلا خسرت 9 مليارات دولار من حيث القيمة السوقية منذ ماي 2018 ، إلا أنها لم تتحرك صعودًا أو هبوطًا في تصنيفات أكبر شركات السيارات في العالم ، مع الحفاظ على مكانتها كسابع أكبر صانع سيارات في العالم. كما أثبت الرئيس التنفيذي لشركة Tesla Elon Musk ، على الرغم من أنه لامع وجريء ، أنه غير منتظم وغير موثوق به ، حيث أدت التغريدات غير الحكيمة وظهور البودكاست إلى مشاكل مع المنظمين والمستثمرين على حد سواء. لا يزال التدأول على أمل إلى حد كبير ، تدأول الأسهم لـ 56 مرة الأرباح المتوقعة. يمكن للحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين أن تؤثر بشكل غير متناسب على تسلا ، التي اضطرت إلى رفع سعر سيارات موديل 3 المستوردة في الصين إلى أكثر من 50000 دولار قبل رفع الرسوم الجمركية في ديسمبر على السيارات الأمريكية الصنع من 15 ٪ إلى 40 ٪.

6. BMW42 مليار دولار

تأسست في ميونيخ في عام 1916 ، وحصلت BMW على بعض المواقع في قائمة أفضل صانعي السيارات في العالم في العام 2018. هذا منطقي، لأنه كان يسأوي 29 مليار دولار في ماي 2018 أكثر مما هو عليه اليوم. ومن

الممكن أن يكون صانع السيارات الفاخرة بأقل من قيمته الحالية؛ بلغت الإيرادات السنوية 107 مليار دولار العام الماضي ، مما يجعل نسبة السعر إلى المبيعات 0.4 فقط. كما هو الحال مع الآخرين في هذه القائمة ، تسبب الخلاف التجاري بين الولايات المتحدة والصين في تصاعد ثقة المستثمرين. إن زيادة التعريفة الجمركية القادمة في بكين بنسبة 25 ٪ على السيارات الأمريكية الصنع ستضر بي ام دبليو ، والتي ، مثل تسلا ، تصدر الكثير من المركبات من المصانع الأمريكية إلى السوق الصينية النهائية.

5. شركة هوندا موتور 42 مليار دولار

قبل حوالي 16 شهرًا ، بلغت القيمة السوقية لشركة هوندا 61 مليار دولار. ومنذ ذلك الحين ، خسرت الشركة أكثر من مليار دولار شهريًا في القيمة السوقية في المتوسط ، ومع ذلك لا تزال خامس أكبر شركة سيارات في العالم. من المفترض أن يساعد ذلك على توضيح مستويات الاهتمام المتزايدة بصناعة السيارات العالمية. جاء هذا الانخفاض في القيمة السوقية على الرغم من مبيعات الوحدات في السنة المالية 2019 التي نمت بنسبة 1.6٪ إلى 3.75 مليون سيارة. بعض العوامل إلى جانب الحرب التجارية التي قد تكون ساهمت في تشاؤم السوق: منها ضغوط العملة السلبية (يوجد مقر شركة هوندا في اليابان) والمخاوف الأكثر انتشارًا من أن صناعة السيارات النمطية ستعاني قريبًا إذا كانت أفضل الأوقات موجودة بالفعل في المرآة الخلفية.

4 - شركة Daimler AG49 مليار دولار

تراجعت أسهم شركة دايملر بشكل مطرد منذ أكثر من أربع سنوات. خلال ذلك الوقت ، فقد السهم أكثر من 50 ٪ من قيمته. حتى ماي 2018 ، كانت الشركة الأم لمرسيدس-بنز وماركات مرسيدس-مايباخ تساوي 35 مليار دولار أكثر مما كانت عليه في أواخر عام 2019. وكما قد يتصور المرء ، تسبب هذا في تراجع شركة Daimler AG في الترتيب، حتى مع تشكيل عام 2018 ليكون عامه القياسي الثامن على التوالي. قوتها في منطقة آسيا والمحيط الهادئ ، حيث نشرت شركة دايملر أفضل مبيعات وحدات لها طوال العام الماضي على الإطلاق في العام الماضي ، هي سيف ذو حدين: ستة من أفضل 10 سيارات تم تصديرها من الولايات المتحدة إلى الصين مصنوعة من قبل BMW أو Daimler ، مما يجعل رسوم إضافية على الصادرات الأمريكية ضارة بشكل خاص لشركة السيارات الفاخرة الألمانية.

3. شركة جنرال موتورز52مليار دولار

على الرغم من أن تسلا كانت لفترة وجيزة أكثر شركات السيارات قيمة في الولايات المتحدة - على الرغم من بيع وحدات أقل بشكل غير متناسب من جنرال موتورز عمرها 111 عامًا - يبدو أن الأسواق قد استعادت القليل من العقلانية. مرة أخرى شركة السيارات الأكثر قيمة في أمريكا ، تمتلك GM علامات تجارية مثل Buick و Cadillac و Chevrolet و GMC ، بالإضافة إلى العديد من العلامات التجارية الآسيوية. جعل استحواذها عام 2016 على Cruise Automation ، الشركة الرائدة في مجال قيادة السيارات ذاتية القيادة ، جنرال موتورز لاعبًا فوريًا في سوق السيارات بدون سائق عالي النمو. تعد شفروليه بولت EV الكهربائية بالكامل منافسًا مباشرًا بعيد المدى على طراز تسلا 3 ، وهو دليل إضافي على أن Tesla ليس لديها مثل هذا السبق الذي لا يمكن التغلب عليه بعد كل شيء. على الرغم من

التقييم المتحفظ لسهم جنرال موتورز - حيث يتم تداول الأسهم عند 6 أضعاف الأرباح فقط ودفع أرباحًا بنسبة 4.1٪ - قفزت جنرال موتورز من سادس إلى ثالث أكبر شركة سيارات على وجه الأرض في الأشهر الـ 16 الأولى من سنة.

2. فولكس واجن 80 مليار دولار

عندما تسمع كلمة "فولكس فاجن" ، من الغريب أنك لا تعتقد "يمكن القول أنه أكثر شركة سيارات سائدة في العالم". ربما يرجع ذلك إلى أن المستهلكين يربطون فولكس فاجن بالعلامة التجارية نفسها ، وليس الشركة التي تحمل اسمًا تجاريًا تتباهى بعلامات تجارية مثل بورش وأودي وبنتلي وبوغاتي ولامبورغيني ودوكاتي تحت مظلة الشركة. تحتفظ فولكس واجن بلقبها كثاني شركة سيارات قيمة في العالم في عام 2019 ، بعد بيع 10.83 مليون سيارة العام الماضي - أكثر من أي شركة أخرى. هذا يبدو وكأنه اتمام التحول فولكس واجن ، أضرت فضيحة الغش في انبعاثات عام 2015 بسمعتها وجعل المستثمرين غير متأكدين مما إذا كان المستهلكون سيغفرون للشركة.

1- Toyota Motor211 مليار دولار

لا تزال شركة Toyota Motor Corp اليابانية بسهولة أكبر شركة سيارات في العالم ، على الرغم من أن سعر سهمها كان يدوس بشكل أساسي منذ عام 2013. في صناعة تعثرت بسبب الحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين ، فإن حقيقة TM الأسهم قد ذهبت إلى جانب لقد زاد العام الماضي الإضافي فقط من تقدمه على المنافسين: تبلغ قيمته أربع مرات تسلا قبل 16 شهرًا فقط ، كانت تويوتا تتقدم على الحزمة في السوق الهجينة مع بريوس ، لكن سياراتها الكهربائية بالكامل تترك في الوقت الحالي شيئًا مطلوبًا. يجب أن يتوقع المستثمرون نموًا في الإيرادات من رقم واحد إلى متوسط منخفض من مالك علامات تجارية أخرى مثل Lexus و Avalon و Crown. وبالنظر إلى أن كلا من TM و GM يتمتعان بهامش ربح النخبة - أعلى بقليل من 6٪ - لحجمهما ، ما الذي يجعل تويوتا أكثر من ضعف القيمة؟ الإجابة: ضعف إيرادات GM.

خلاصة :

وفقا لما تم تناوله في المحاضرة نجد ان التسويق الدولي يهتم بعملية إيجاد و تنفيذ مزيج تسويقي فعال لتحقيق اهداف جميع أطراف التبادل ، و بغض النظر عن كون الهدف تبادل سلعي او خدمي او أفكار و كونه تحقيق الربح ام لا ، كما للتسويق الدولي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات المحلية الرائدة في السوق العالمي في تسويق منتجاتها وهذا راجع إلى إحداث التسارع التكنولوجي وفتح مجالات لتبادل المنتجات المحلية والعالمية، وهنا تجد المنظمة نفسها أمام خيارات استراتيجية تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية لجعلها في صدارة الاقتصاد العالمي وهذا لضمان بقائها في المنافسة الدولية .ويبقى عليها دراسة الخيار الاستراتيجي المناسب لولوج الأسواق العالمية .

محاضرة 08: إدارة الموارد البشرية الدولية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في أي شركة محلية فضلا عن الدولية، فهي تعتبر رأس مال بشرى تسعى الشركة لاستمرارها على المدى القصير وعلى المدى الطويل معا، ومن هنا تظهر أهمية اختيار الكوادر البشرية بدقة متناهية، إذ يناط بها أن تتخذ القرارات وتتولى التصرفات في البلد المضيف نيابة عن الشركة الأم ودون الرجوع إليها في الكثير من الأحيان، ومن هنا وجب عليها أن تتوافر لديها هذه الكوادر والإمكانيات الشخصية كالكفاءة المؤهلة للقيادة. وعليه يتبادر الى اذهاننا طرح التساؤل التالي :**كيف يتم اختيار الموارد البشرية على المستوى الدولي ؟**

I-ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية

إدارة الموارد البشرية الدولية INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT، هي تخصص ظهر داخل الشركات متعددة الجنسيات مثل شركة الخطوط الجوية السعودية، حيث يوجد بالشركة الواحدة عدد كبير من العاملين في معظم أنحاء العالم ومن بلدان مختلفة.[1]

I.1-تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية :

هي الأنشطة المكتسبة التي تحدث عن طريق التطوير المستمر في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المنظمات الدولية، من أجل تحقيق الأهداف الدولية الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وتقييمهم وتطوير أدائهم .

تشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتطوير وتقييم الأداء وعلاقات الموظفين في فروع الشركة هناك بعض الشركات الدولية التي قد يزيد عدد العاملين بها عن عدد السكان في بعض البلدان الصغيرة ، وهناك أيضا بعض الشركات الدولية التي قد لا يزيد عدد العاملين بها عن ألف عامل ولكنها أيضا تحتاج إلى دعم كبير في تخصص إدارة المورد البشري، ومن أمثلة هذه الشركات ما يلي :[2]

1-منظمة مكتب البريد الأمريكي يعمل بها حوالي 887,000 ألف عامل ؛

2-شركة وال مارت 675.000 ألف عامل؛

3-جنرال موتورز 647.000 ألف عامل ؛

4-شركة البترول الروسية غازبروم 398.000 ألف عامل.

I .2-أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية:

- ✓ اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها "من حيث الموارد البشرية"، مما يتطلب قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة يمكنها اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا؛
- ✓ اختلاف النظرة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت أعمالها؛

---

[1] أحمد حسين حسن الجرجري_**إسهام الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفين المصارف الأهلية في محافظة دهوك**_ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية_ المجلد 1_ العدد 41_ الموصل_ العراق_ 2018_ 149.

[2] عبير محمد -**ادارة الموارد البشرية الدولية** –على الرابط : https://mattn.com.sa/blog/

- ✓ ازدياد مخاطر الاستثمارات في البيئات الدولية.

I.3-مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية :

- ✓ الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي.؛
- ✓ الشركات التابعة أو الفروع الدولية في الدول المضيفة؛
- ✓ قد تكون مصدر عمالة في بلاد أخرى أو للمدخلات الأخرى.

I.4-متطلبات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية

يتطلب إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:

- ➢ الاستقلالية بالنسبة لعلاقات المركز الرئيسي والفروع الدولية؛
- ➢ التنسيق بين السياسات والإجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي والفروع الدولية؛
- ➢ المرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المحلية للبلد المضيف؛
- ➢ الرقابة أي الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية .

I.5-ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية

تتلخص مهام إدارة الموارد البشرية الدولية فيما يلي :

- ❖ تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية ؛
- ❖ رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين والمديرين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي؛
- ❖ وضع آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفة؛
- ❖ التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم برامج تدريبية تحقق ذلك؛
- ❖ المنأورة في المهارات والخبرات مما يتطلب مرونة عالية في تنقلها بين الفروع دون أن يترتب عن ذلك آثار سلبية على أحد الفروع؛
- ❖ تنمية روح البحث والتجديد والابتكار والإبداع والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة؛
- ❖ إعداد نظام للأجور والرواتب والتعويضات والترقيات والجزاءات؛
- ❖ التطوير التنظيمي وتخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي؛
- ❖ محأولة توفير مناخ من التوافق والانسجام بين العاملين من جنسيات وثقافات مختلفة؛

❖ تقييم وقويم أداء العاملين بناءا على معايير عالية وعالمية .[1]

II-التحديات التي تواجه الموارد البشرية الدولية في بلد الاغتراب

يمكن تصنيف هذه التحديات فيما يلي:[2]

II.1.تحدي البيئة الطبيعية: كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين ، كما يندرج تحت هذا البند مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية ومستوى التعليم والافتقاد لبعض العادات والهوايات.

II.2.تحدي البيئة الاجتماعية: بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم والبلد المضيف يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات بينه وبين ذلك المجتمع ، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم سلوك هذا الأخير "المجتمع"، مما يعرضه لما يسمى "بالصدمة الثقافية" بعد شهرين أو ثلاثة من وصوله إلى بلد الاغتراب.

II.3.التحديات المهنية: الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين.

II.4.تحدي العودة: هذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف من جديد مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في بلدهم الأم.

III -مصادر الحصول على الموارد البشرية الدولية :

III .1-الحصول على الموارد البشرية من البلد الأم:

تفضل الكثير من الشركات الأم أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء من البلد الأصلي للشركة ولهذا الأمر مزايا عديدة منها.

- ✓ كون هؤلاء الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذين يعملون فيه، ويسهل عليهم نقل المعرفة الى العاملين في الخارج؛
- ✓ يكتسبون المعرفة والمهارات المتوفرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم؛
- ✓ ضمان ولاء هؤلاء خصوصا في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف.

أما مسأوئ هذا الاختيار:

[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي _ **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري** _ دار صفاء _ عمان _ الأردن _ 2015 _ ص37.

[2] عائدة عبد الكريم صالح_**إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة**_مجلة كلية التربية للبنات_المجلد 24_العدد 1_بغداد_العراق_ 2013_ ص211,

- ❖ أن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف، مما يؤدي الى شعور الآخرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة؛
- ❖ التكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع غالبا في مستوى الأجور بين البلد الأم والبلد المضيف؛
- ❖ حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.

من الجدول رقم06 يتضح لنا نسبة المديرين في البلد الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل.

الجدول رقم 06:جدول نسبة المديرين في البلد الأم للشركات الأجنبية في البرازيل

الجنسية	مدير الفروع		
الشركات الدولية	المدير العام	مدير التسويق	باقي المديرين الرئيسيين
أوروبية	%92	%33	%62
يابانية	%100	%87	%84
أمريكية	%76	%48	%44

المصدر :مصطفى يوسف كافي –**إدارة الأعمال الدولية**– ط 1-دار الاكاديميون –عمان الأردن -2017-ص 349.

يتضح من الجدول رقم 06 أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات ميلا إلى استخدام مديرين من البلد الأم ولعل تفسير ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لا تعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية.

III .2- الحصول على الموارد البشرية من البلد المضيف

مع تنامي الشعور القومي في العالم الثالث حيث تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها ، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات ، وجدت الشركات الدولية أنها ملزمة بتغيير أسلوب اختيار عامليها من البلد الأم، بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف حتى في الوظائف الرئيسية ولهذا الاختيار مزايا و عيوب منها:[1]

- ✓ **المزايا :**

- سهولة انجاز الأعمال في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته؛

- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية؛

- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

[1] علي العباس_**إدارة الموارد البشرية الدولية**_إثراء للنشر _ عمان_الأردن_2008_ص93.

✓ **العيوب :**

- عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.

III .3-الحصول على الموارد البشرية من البلد الثالث:

أي يتم اختيار العاملين من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف ويتم اللجوء إلى هذا الاختيار كمحأولة للتخلص من بعض مسأوئ الخيارين السابقين ، كالكلفة العالية والشعور القومي المعادي وقلة الخبرة والكفاءة ، وهذا الخيار هو الذي تفضله الشركات الأمريكية والأوروبية الدولية.[1]

IV-مواصفات المدير الدولي

لا يوجد اتفاق حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية غير انه يتم الاتفاق اجمالا حول الخصائص التالية :[2]

- ❖ القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية؛
- ❖ الاستقلالية والاعتماد على النفس وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظرا لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعين بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادر أكبر من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة؛
- ❖ الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة السابق ذكرها؛
- ❖ الموازنة بين العمر والخبرة والتأهيل إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمرا هم أكثر تلهفا للوظائف الدولية وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر سنا والحصول على التوازن المطلوب من الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد ومن أعمار متنوعة؛
- ❖ المهارات اللغوية: فعلى الرغم من أن اللغة الانجليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية ، إلا أن ذلك يلغي أهمية تعلم المديرين الدوليين لغة البلد المضيف في حالة كانت غير انجليزية.

حسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير هناك سبعة مواصفات في المديرين االدوليين:[3]

1 -القدرة على التطوير و استخدام مهارات استراتيجية عالية ؛

2-القدرة على التغيير والتحول؛

3-القدرة على إدارة التنوع الثقافي؛

---

[1] مجاني غنية_بن ساعد يمسنة_**إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي**_المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية_ العدد 7_الجزائر_2016_ص291

[2] Hodgetts Richard-International Management –McGraw Hill –New York-2000-251.

[3] سيد الهواري_**من متطلبات الإدارة في القرن 20_المدير العالمي_مهارات حديثة ومتعددة**_ مكتب عين الشمس_مصر_1997_ص104.

4-القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها؛

5-القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق؛

6-القدرة على الاتصال؛

7-القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

V-مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية:

V.1-تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يخص الوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها وواجبات شاغليها وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال، الاجتماعية، السلوكية واللغوية، اضافة إلى الجوانب الصحية، الجسدية، القدرة على التحمل والمتطلبات العقلية كالقدرة على الملاحظة، سرعة البديهة، القدرة على المبادرة، الاستنتاج، التحليل واتخاذ القرارات الصائبة.

أما فيما يخص التنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية الدولية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين ودرجة مركزية القرارات ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم.

أما فيما يخص تحليل البيئة التي يعمل فيها المدير في الخارج فهو أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف وتغيراته في البلد المضيف والى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم.

V.2-الاستقطاب:

- بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة، أو تشارك بها بما فيها من مديرين والموظفين، لكن هذا غير مجدي في جميع الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة لإجراء تغيرات أو توسع فتواجه مشكلة البحث من جديد على الموارد البشرية.
- هناك أساليب متعددة في البحث والاستقطاب وبعض الشركات العالمية تترك تلك الوظيفة للإدارة المحلية أو تختار دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ سجلات عن المديرين والفنيين الأكفاء ، والبعض الآخر يعتمد على الوكالات والإعلانات أو ما يسمى بصائدي الكفاءات والمواهب، وأحيانا يتم الاستقطاب عن طريق الوسائل عير الرسمية.

وبعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي "الاختيار والتعيين" التي تقوم على أساس إجراء اختبارات ومقابلات للمتقدمين وقد تقوم بعض الشركات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المترشحين للمهمات الدولية في بيئة الاغتراب.[1]

[1] زكريا مطلك الدوري أحمد علي صالح _ **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي** _ دار اليازوري _عملن _ الأردن _ 2009_ ص271.

هناك طلب متزايد على رجال اعمال حاصلين على تعليم في إدارة الأعمال الدولية، تبين ذلك من خلال مسح اجراه توماس باتريك من جامعة نوتردام خلصت إلى أن درجة البكالريوس و ماجيستير شعر أصحابها أن التدريب الذي تلقوه من خلال التعليم كان عمليًا جدًا في بيئة العمل. على نحو متزايد ، تقوم الشركات بتوفير متطلبات الموارد البشرية على مستوى العالم. على سبيل المثال ، في شركة سوني، خمسون بالمائة فقط من موظفيها هم من اليابانيين [23].يتمتع رجال الأعمال الحاصلون على تعليم في مجال الأعمال الدولية أيضًا بفرصة أعلى بكثير لإرسالهم إلى الخارج للعمل في إطار العمليات الدولية للشركة.

يقدم الجدول رقم 07: أوصاف تعليم عالى في الأعمال التجارية الدولية

دكتوراه	سادة		
الأشخاص المهتمون بالمهن الأكاديمية أو البحثية	الأشخاص المهتمون بالمهن الإدارية مع الشركات متعددة الجنسيات		**لمن هذه الدرجة**
-أساتذة الأعمال بالجامعة (75000 دولار)* -الاقتصاديون (91000 دولار)*	-الرؤساء التنفيذيون (167000 دولار)* -المديرون العامون أو مديرو العمليات (95000 دولار)*		**المسارات الوظيفية المشتركة (بمتوسط راتب سنوي تقريبي)**
3-5سنوات بالإضافة إلى الماجستير أو الدورات الدراسية التأسيسية الأخرى	1-2سنوات بدوام كامل		**الوقت للانتهاء**
معظم (أو كل) متطلبات درجة الماجستير، بالإضافة إلى: -ما لا يقل عن 12 دورة أخرى على مستوى الدراسات العليا -دكتوراه. الأمتحانات التأهيلية -نشرة أطروحة (اقتراح) -أطروحة -متطلبات التدريس	-ما يقرب من 15-20 دورة على مستوى الدراسات العليا -برنامج التدريب أو الدراسة بالخارج -متطلبات اللغة الأجنبية		**متطلبات التخرج المشتركة**
درجة البكالوريوس أو الماجستير في الأعمال التجارية أو المجالات ذات الصلة	درجة البكالوريوس وخبرة العمل والخبرة الكمية		**المتطلبات الأساسية**
محدودة	لا		**التوفر عبر الإنترنت**

المصدر :اعمال عالمية –الموسوعة الحرة –على: https://ar.vvikipedla.com/wiki/International_business

V.3- التدريب:

في المجال الدولي يمكن تقسيمه إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية ، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد أظهر استقصاء ل 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي أصبح أكثر تزايدا وانتشارا.

V .4- تنظيم الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجور عالية للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه اقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق هؤلاء الوافدين بدالات الاغتراب والسكن .

V.5-تقييم الأداء:

من أحدث تقييمات الأداء تقييم 360 درجة وهذا النموذج يشتمل على تقييم الموظف من قبل الزبائن/ الموردين، المرؤوسين، الرؤساء في البلد المضيف وفي البد الأم فضلا عن تقييم الموظف لذاته.

V.6.عادة تكييف العائد من الاغتراب :

ذكرنا سابقا أن عودة المغترب هي من بين التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية وقد بدأت الشركة تهتم بهذا الجانب وتقوم بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة مثل: برامج تدريب العودة، وقطع الوعود، والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب.

VI- مجالات العمل للموارد البشرية الدولية في الشركات الدولية :

إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم بتوظيف مواردها ضمن المجالات التالية :

1- مجال العمليات الدولية؛

2-مجال التصدي؛

3-مجال تنظيم الأعمال الدولية .

والجدول رقم 08 يوضح رتب الأفراد العاملين في الخارج

الجدول رقم 08: رتب الافرد العامليين في الخارج

الترتيب	الرتبة	الخبرة بالسنوات	نطاق الإشراف
1	ممتاز	10_6	50_21 مرؤوس
2	جيد	6_4	20_11 مرؤوس
3	مبتدأ	6_1	10_3

المصدر: زكريا مطلك الدوري أحمد علي صالح _ **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي** _ دار اليازوري _عمان _ الأردن _ 2009_ ص278.

واستنادا الى نوعية الرتبة يجري تحديد التعويضات ،كما يعرض في الجدول رقم 09 الذي يوضح متوسط رواتب العاملين في الخارج حسب مدخل الراتب

الجدول رقم09: متوسط رواتب العاملين في الخارج حسب مدخل الراتب

مكان العمل	المدير الممتاز	المدير الجيد	المدير المبتدئ
طوكيو	145	95	59
هونغ كونغ	137	72	38
فرانكفورت	132	84	53
سنغافورة	113	57	28
باريس	101	36	39
ميلان	90	54	33
لندن	76	45	27
سيدني	68	41	33

المصدر: زكريا مطلك الدوري أحمد علي صالح _ **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي** _ دار اليازوري _عمان _ الأردن _ 2009_ ص278.

خلاصة :

ان إدارة الموارد البشرية في داخل الدولة أو في خارجها تقوم بنفس المهام وما نستنتجه انه لا يوجد فرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم إدارة الموارد البشرية على المستوى الإقليمي والدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات باستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الأسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المنظمات الدولية.

محاضرة 9 :التمويل الدولي و الإدارة المالية الدولية

تمهيد :

تعد الإدارة المالية الدولية تخصص معرفي واسع و معاصر من التخصصات الإدارة المالية و تتأتي الأهمية و المعاصرة للإدارة الدولية من المجالات المعرفية التي تتضمنها ، فقد شهد هذا التخصص المعرفي تطور كبير نتيجة للتطور و النمو الكبير الذي حصل في مجال الأعمال الدولية خلال السنوات الثلاثين الماضية ، اذ جرى تطوير عدد كبير من مختلف الاسواق المالية الدولية و كذا الانتشار الواسع لعمل الشركات متعددة الجنسيات

يتطلب قيام الأعمال الدولية توفير التمويل كخطوة أساسية جد مهم لنجاح الأعمال الدولية ،وعليه يستوجب معرفة مصادر التمويل الدولي ومعرفة كيفية دراسة تدفقات رؤوس الأموال بين الدول والسؤال الذي نطرحه في هذا السياق هو **:ما هو التمويل الدولي وما علاقته بالإدارة المالية الدولية ؟**

I -ماهية التمويل الدولي :

تشير الكثير من البحوث الاقتصادية الى ان مصطلح التمويل الدولي International Finance يتألف من كلمتين Finance، وهذا يعني توفير المصادر المالية لتغطية نفقات جارية أو رأسماليه وفق شروط معينه تتضمن السعر والأجل، وبات هذا المفهوم شائعا منذ العقود الأولى من القرن العشرين، أما كلمة International فيقصد بها مجموعة الدول، وقد شاع استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث النظام الدولي الجديد الذي ساد بعد الحرب، ونشأت على اثره المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للأنشاء والتعمير... كما وتشير كتابات اخرى بأن ما يقصد بالتمويل الدولي، هو ذلك الجانب من العلاقات الاقتصادية الدولية المرتبطة بتوقير وانتقال رؤوس الأموال دول[1]

I .1-تعريف التمويل الدولي :

التمويل الدولي هو فرع من فروع علم الاقتصاد الذي يدرس ديناميكيات أسعار الصرف والاستثمار الأجنبي وتأثيراتها على التجارة الدولية .ويدرس أيضا المشاريع الدولية والاستثمارات الدولية وتدفقات رؤوس الأموال والعجز التجاري .ويشمل أيضا دراسة العقود الأجلة والخيارات والمقايضات المالية وتكفي لمعرفة أهمية التمويل الدولي أن نتذكر الاضطرابات التي اتسم بها الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة : الأزمة الآسيوية والأزمة المالية التي نشأت عن أزمة الرهن العقاري، وأيضا المشكلات التي نشأت أثناء وبعد إنشاء اليورو.

[1] احمد السيد الكرد -**التمويل الدولي: المفهوم، الأهميه، الأهداف**–تنمية الادارة الدولية – على الرابط :
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158560

I .2-جوانب التمويل الدولي :

يتخذ التمويل الدولي جوانب عديده منها :[1]

- ✓ الجانب السلعي (الحقيقي) للاقتصاد الدولي ؛
- ✓ الجانب النقدي أو المالي، الذي عادة ما يرافق انسياب السلع والخدمات فيما بين دول العالم ؛
- ✓ التدفقات الدولية لرأس المال لأغراض الاستثمار الخارجي بمختلف صوره.

I.3- أهمية التمويل الدولي

كما يبدو يندرج التمويل الدولي ضمن البعد الثاني، وتظهر أهميته، كنتيجة حتميه للعلاقات المالية والنقدية في الاقتصاد الدولي، ويمكن توضيحها في الآتي:[2]

- ✓ الحسابات المترتبة على المبادلات التجارية بشقيها (الصادرات والاستيرادات – السلعية والخدمية) بين البلدان المختلفة؛
- ✓ التدفقات الدولية لرؤوس الأموال بأشكالها المختلفة (كالقروض والاستثمارات.... الخ)؛
- ✓ الالتزامات المالية على البلدان المترتبة على الأوضاع السياسية السائدة في العالم (كما في حالة التعويضات عند حصول حرب... الخ).
- ✓ ان التمويل الدولي، وفق الضرورات المطروحة ، يعد حاجة لوجود واستمرار أي اقتصاد سواء كان ناميا أو متقدما، ويظهر ذلك من خلال :

- حاجة جوهرية لاقتصاديات البلدان النامية ، حيث تتطلب عملية التنمية الاقتصادية- الاجتماعية ، توفير احتياجات عديدة ، للوصول الى مستوى ملائم لمعدل النمو الاقتصادي "ويأتي في المقدمة رأس المال (Capital) بوصفه احد عناصر الإنتاج الأساسية ، وفقدانه أو ضعفه في البلدان النامية نجدها مضطرة للاستعانة برأس المال الأجنبي لسد النقص الحاصل في العملية التنموية في هذه البلدان، وهكذا فإن البحث عنه هو أهم تحدي يواجه البلدان النامية بغية رفع معدلات النمو الاقتصادي.

- نشاط التمويل ولايزال يمارس من قبل المنظمات المالية بما فيها من مصارف وبيوت المال والاستثمار والادخار، وكذلك من قبل الأسواق المالية ومن قبل المنظمات المالية الدولية بما فيها ايضا من مصارف دوليه وأسواق مالية دولية ، وكذلك المنظمات المالية المنبثقة عن منظمة الأمم المتحدة أو المنظمات الدولية الأخرى.

---

[1] خالد حسين علي المرزوك-**التمويل الدولي –كلية الادارة والاقتصاد**–قسم العلوم الصرفية –على الرابط :
http://business.uobabylon.edu.iq/lectx.aspx?depid=1

[2] نفس المرجع .

- منذ عقد الخمسينات تطورت أكثر وخاصة في العقود اللاحقة ، وأصبحت المصارف الدولية ، هي الظاهرة المهيمنة على العالم في عقد السبعينات ومثال ذلك ازدادت حركة الاقتراض الدولية وارتفع حجم القروض الدولية الى مستويات لم يكن يعرفها العالم من قبل، بالإضافة الى الظواهر الدولية الأخرى مثل الاستثمار الأجنبي المباشر وبدأت عمليات الانفتاح وتخفيف القيود الى غير ذلك من الظواهر.

I .4-تطور التمويل الدولي ما قبل الحرب العالمية الثانية وما بعدها

لابد من التمييز بين عوامل نشوء وتطور التمويل الدولي ما قبل الحرب العالمية الثانية وما بعدها، فاذا كانت قبل ذلك التاريخ تختصر الأنشطة المصرفية على الخدمات التقليدية مثال ذلك، المدفوعات وتمويل التجارة الخارجية وغيرها من الأعمال المصرفية ، فقد جرى تحول كبير عن العملة الإسترليني الى الدولار الأمريكي[1]، بعد ان فقد الإسترليني هيمنته على التعاملات الدولية ، من بعد القيود التي وضعتها الحكومة البريطانية على تحويلات العملات... ولغاية نهاية عقد الخمسينات ، حدث تطورين هامين في تنظيم التمويل ، الأول منهما القيود التي فرضتها الحكومة البريطانية على التعاملات الخارجية للإسترليني كما اسلفنا، وذلك اثر الأزمة التي حدثت بين عامي 1955 و 1957 وعلى اثره منعت الحكومة البريطانية تمويل التجارة بالبأون باستثناء التجارة البريطانية منها، فضلا عن تحديها لتمويل الائتمانيات التجارية والثاني والأهم هو بداية تحول ميزان المدفوعات الأمريكي من الفائض الى العجز، وكان هذا في بداية عقد الخمسينات. وان تنامي حجم المتاح من الدولار في أوربا وبعض المناطق الأخرى، قد خلق دورا لعملة الدولار التي باتت مهيمنة على احتياجات العملات في العالم. ومنذ ذلك الحين برز الدولار كعملة دولية تستخدم في تمويل التعاملات الدولية.[2]

كما وتشير البحوث، الى انه ترافقت مع بداية تحرك المصارف الأمريكية لتأسيس فروع لها في أوربا، وتزايد الطلب على الدولار في تمويل التعاملات ، والذي بات يعرف بسوق "الدولار الأوربي" الذي تحول الى سوق العملات الأوربية ، بعد ان دخلت العديد من العملات الأوربية والآسيوية... واتسع السوق في الستينات... وبات الدولار العملة الدولية الأكثر أهمية... وفي الفترة منذ نهاية عقد الستينات وبداية عقد السبعينات القرن الماضي كانت حافلة في التغيرات المصرفية ،... وسرعان ما بدأت بإنشاء شبكات لها وفروع ومكاتب في خارج حدود الوطن الأم والعمل في الأسواق الأجنبية (اسواق نقد أو العملات الأجنبية) وجرت عملية تدويل الأنشطة المصرفية وازدادت تجارة العالم وتنامي الدخل القومي . وظهرت مفاهيم تحرير التجارة كأحد اهم العنأوين على اجندة العديد من الدول المتقدمة فضلا عن اهمية المسائل الأخرى المتعلقة بتحويل العملات والتطورات التكنولوجية... واصبحت الاقتصاديات اكثر تدخلا وتقاربا، هذا وقد نمت الشركات متعددة الجنسية وزادت عمليات التدويل في الصناعة والتجارة.

[1] عمر محي الدين الجباري –**التمويل الدولي** –الأكاديمية العربية المفتوحة –الدانمارك -2009-ص 13.
[2]- خالد حسين علي المرزوك - مرجع سابق

II-مصادر التمويل الدولي:

تنقسم التدفقات الرأسمالية الدولية من حيث الآجال الزمنية الى تدفقات قصيرة الأجل وتدفقات طويلة الأجل كما تنقسم حسب الجهات الدائنة الى مصادر رسمية ومصادر خاصة(غير رسمية) على النحو التالي :[1]

II .1-التدفقات المالية الرسمية للدولة :

وتنقسم بدورها الى مصادر رسمية ثنائية ومصادر رسمية متعددة الأطراف على النحو التالي :

II .1.1-مصادر التمويل الرسمية الثنائية:

تتمثل في المساعدات والقروض وهى قروض طويلة الأجل يعنى تزيد فترة السداد عن 5 سنوات وقد تصل في بعض الاحيان الى 40سنة ويندرج هذا النوع من القروض تحت بنود القروض السهلة (سهلة لأنها تحوى على فترة سماح معقولة وفترة سداد طويلة وأسعار فائدة منخفضة.)

II .2.1-مصادر التمويل الرسمية متعددة الأطراف:

تتمثل فى مصدرين هما مؤسسه التمويل الدولية ومنظمات التمويل الاقليمية ،حيث تضم منظمة التمويل الدولية على صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

ومنظمة التمويل الاقليمية تحوى بنك الاستثمار الأوروبي،بنك التنمية الافريقية،بنك التنمية الآسيوية ،بنك الأمريكي للتنمية وصندوق النقد العربي.

II.2-التدفقات المالية الخاصة(غير رسمية):

تنقسم التدفقات المالية الخاصة غير الرسمية الى مايلي :

II.2.1- تسهيلات الموردين:

يطلق عليها قروض التصدير،ائتمان مضمون من طرف الحكومات المقترضة تمنحه الشركة المنتجة أو المصدرة في دولة ما للمستوردين في دولة أخرى ويستخدم حصيلة هذا القرض في شراء سلع وخدمات للشركة المانحة للقرض ويتم منح القرض في سنوات تتراوح من سنة الى 10 سنوات بأسعار فائدة يعتمد في تحديدها على أسعار الفائدة في الأسواق.

[1] محمد علي ابراهيم العامري –**الادارة المالية الدولية**–ط1-دار وائل –عمان –الاردن -2013- ص 327.

II.2.2- تسهيلات مصرفية:

هي قروض قصيرة الأجل تمنحها المصارف والبنوك التجارية للمقترضين في دولة أخرى بهدف تمويل عجز موسمي أو مؤقت ويتراوح أجل استحقاقها مابين 6 أشهر وسنة

II.3- الأسواق المالية الدولية:

- كالسوق نقد الدولي و السوق رأس مال الدولي؛
- الاستثمار الأجنبي المباشر: يعرف على أنه حصة ثابتة للمستثمر المقيم في اقتصاد ما في مشروع مقام في اقتصاد آخر وفقا للمعيار الذى وضعه FMI، يكون الاستثمار مباشرا حين يمتلك المستثمر الأجنبي 10%أو اكثر من رأسمال الشركة.

III-الإدارة المالية الدولية

ان مفهوم الإدارة المالية الدولية يرتبط أساسا بإدارة منشأة الأعمال ويهتم بالتحديد بإدارة الموارد المالية وضمن وظيفتين أساسيتين هما الاستثمار و التمويل، يكون هذا على مستوى منشأة الأعمال التي تقع في حدود دولة معينة و عندما وجدت تلك المنظمة نفسها في حاجة الى تخطي الحدود الوطنية لدول أخرى أطلق على ذلك بالتدويل و لهذا سميت بالإدارة المالية الدولية حيث يستوجب على هذه الإدارة الجواب على الأسئلة التالية [1]:

-كيف يمكن للشركة أن تستثمر خارج الحدود ؟

-وكيف لها أن تقيم العائد والخطر في ظل اختلاف العملات ؟

-وماهي التقنيات والأدوات المتاحة التي يمكن للشركة أن تستخدمها في عمليات التقييم الاستثماري ؟

-وما هي أنواع الاستثمارات ؟وأين تكون ؟

-ثم ماهي الأموال المتاحة التي يمكن للشركة ان تستخدمها من خارج الحدود بعملات مختلفة ؟

-وماهي مصادر تلك الأموال عبر الحدود ؟و ماهي أسواقها ومنظماتها ؟

-و كيف على الشركة أن تتعامل مع البيئة الدولية ؟

[1] عرفات إبراهيم فياض –**إدارة الاعمال الدولية**–ط1-دار البادية –عمان الأردن -2011-ص 33.

كل هذه التساؤلات تجيب عنها الإدارة المالية وعليه هي الحقل الدراسي الذي يحدد اطار و حدود عمل إدارة مالية الشركة مع البيئة الدولية عبر منظماتها و أسواقها المالية ومن خلال أدوات مالية معينة و عمليات مدولة .[1]

- ✓ هي مجموعة من القواعد تعمل على دراسة أفضل الطرق الممكنة للحصول على ربح مالي وتوفير القدرة على تمويل كافة المهام المنظمة الدولية ؛[2]
- ✓ هي عملية مستمرة ومنظمة تتضمن العديد من الإجراءات مثل: التخطيط,والتنظيم,والتوجيه, وضبط ومراقبة استخدام المصادر المالية الحالية و المستقبلية؛
- ✓ هي المجال الذي يتضمن أوجه أو امتدادات دولية لكل مجال من مجالات الإدارة المالية، الاستثمارات والمنظمات المالية بسبب انتشار العولمة في أغلب جوانب الحياة.[3]

III.1.عوامل نشوء الإدارة المالية الدولية

تعود بدايتها إلي ستينيات وسبعينات القرن العشرين الذي شهد تطورات نقدية، مالية، خاصة عمليات الاستثمار مما أدي إلي ظهور صيغة جديدة من التعاملات الدولية وزيادة حجم التبادلات الدولية التجارية، تعود أيضا إلي عوامل سياسية واستراتيجية قادتها الدول المتقدمة بعد الحرب العالمية الثانية وعلى رأسها الولايات المتحدة وانعكست على تعاملات سوق السلع، المال والنقد والتي على أساسها تم الوقوف على كيفية تعاقب الظواهر ومن ثم تحليلها لتحديد المقومات الأساسية لعلم الإدارة المالية الدولية .[4]

III.2- أهمية الإدارة المالية الدولية

تتلخص أهمية الإدارة المالية الدولية فيما يلي : [5]

- ✓ حقل معرفي يساهم في التعرف على الهياكل الدولية كالمنظمات وشبكات العمل؛
- ✓ تساعد في تحديد العمليات الدولية التي تمارس في إطار البنى والهياكل الدولية؛
- ✓ تحديد الأدوات المالية التي تستخدم في التعاملات الدولية .

III .3-أهداف الإدارة المالية الدولية

تهدف إدارة المالية الدولية لتحقيق ما يلي :[6]

---

[1] عرفات إبراهيم فياض–مرجع سابق-ص 33.

[2] دريد كامل الشيب –**المالية الدولية**–دار اليازوري –عمان الاردن -2013-ص 14.

[3] Prachijuneja Retrieved 10/03/2019 edited-finciallmanagement_meaning.objectives and functions-
2.recha morgon cautero,(keys to succefulymanagingyourpersonal finances) , www..thebalance.com,retried 10/03/2019 .edited
3 .goals of financia management.www.investopedia.com

[6] عدنان هاشم رحيم السامراني - **الادارة المالية منهج تحليل شامل** - الجامعة المفتوحة - 1997، ص23

- ✓ الحد من الخسائر التي تتحقق بسبب الانتشار الجغرافي الكبير عبر الدول؛
- ✓ خفض مخاطر تقلبات أسعار الصرف؛
- ✓ زيادة هامش الربح الإجمالي؛
- ✓ الحماية من المخاطر السياسة عبر صياغة قرارات فعالة لتقليلها؛
- ✓ زيادة هامش الربح الإجمالي ؛
- ✓ زيادة هامش الربح التشغيلي ؛
- ✓ تقليل التكاليف ؛
- ✓ زيادة الحصة السوقية .

IV-عمليات الإدارة المالية الدولية

من أهم عمليات الإدارة المالية الدولية ما يلي :[1]

- **التمويل** :تأمين الأموال اللازمة من مصادر داخلية وخارجية كالاقتراض أو اصدار السندات والأوراق المتعلقة بها وتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية و تحديد سبل جمعها واستخدامها؛
- **استثمار أموال الشركة** :قرارات الاستثمار أي تشغيل واستثمار هذه الأموال بشكل يضمن زيادة ثروة حملة الأسهم .

V- مهام الإدارة المالية الدولية

من مهام الإدارة المالية الدولية ما يلي:[2]

- ✓ القيام بتحليل مالي للشركة بشكل عام؛
- ✓ تحديد الاحتياجات المالية الحالية والمستقبلية؛
- ✓ الكشف عن مصادر تمويلية داخلية وخارجية؛
- ✓ تقديم التقارير المالية الخاصة بالشركة.

[1] دانيال اوحانيان –**الادارة المالية في شركة دولية**–كلية الاقتصاد –جامعة دمشق –سوريا -2021-ص18
[2] عدنان النعيمي و ياسين كاسب خرشة- **اساسيات الادارة المالية**- دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان –الاردن -2007، ص21

IV -استراتيجيات الإدارة المالية الدولية

توجد استراتيجيتين للإدارة المالية الدولية وهما :

IV .1-تمويل الشركات دوليا :

تعرف بقرارات التمويل وتتضمن :[1]

- ✓ التمويل بالدين ؛
- ✓ التمويل من خلال المساهمين ؛
- ✓ إدارة التدفق النقدي؛
- ✓ المصادر الداخلية للأموال ؛

IV .2- استثمار أموال الشركة :

تهتم هذه الاستراتيجية بقرارات الاستثمار وتشغيل هذه الأموال بشكل يضمن زيادة ثروة حصة الأسهم و المحافظة على استمرار التنمية في الثروة ومن أجل التامين في المستقبل ورفع نسبة التكوين الرأسمالي . وفتح أبواب تصدير السلع و بالتالي توفير عملات الأجنبية.

VII-المخاطر المالية التي تواجه الشركات الدولية

تعترض عمل الإدارة المالية الدولية الى مجموعة مخاطر أهمها :

- ➢ مخاطر أسعار الصرف :أي في حالة أي تغيير في سعر العملات يؤدي بالضرورة إلي تأثر الشركات الدولية بهذا التغيير ومحأولة مواكبته؛
- ➢ مخاطر خطر تحويل العملات :إذا قامت إحدى الدول التي يوجد للشركة مصالح فيها بخطر تحويل عملتها فإن الشركة ستتلقى صعوبات في تحويل عملتها إلى العملة المطلوبة ؛
- ➢ المخاطر السياسية :قد تنشأ اضطرابات سياسية في البلد الذي توجد فيه مصالح الشركة فتجد الشركة نفسها مضطرة لمجاراة الأحداث وتتبعها .

[1] عدنان النعيمي و ياسين كاسب خرشة - نفس المرجع –ص 22.

خلاصة :

تختلف عمليات الإدارة المالية الدولية عن بعضها البعض وفق مصادرها و آلياتها و وقف طبيعتها و أهدافها فكافة المعاملات التي تتم بين المقيمين و غير المقيمين تتولد عنها عمليات تدفق رؤوس الأموال بكافة أشكالها بين الدول بشكل ديناميكي، هذا ما جعل الإدارة المالية الدولية هي المجال الذي يتضمن امدادات دولية ومن أهم أهدافها تحد من الخسائر وتخفض التكاليف ومن مخاطرها هناك مخاطر سياسية ومخاطر تحويل العملات وأيضا مخاطر أسعار الصرف .

محاضرة 10:الشركات المتعددة الجنسيات

تمهيد

شهد مطلع النصف الثاني من القرن 20 بداية مرحلة جديدة في تطور النظام الرأسمالي , تتميز بما يمكن تسميته دولية الإنتاج، أصبحت العملية الإنتاجية داخل المشروع الرأسمالي لا تتم على المستوى القومي كما كان يحدث في الماضي وإنما على المستوى العالمي بحيث أصبح الاقتصاد العالمي يحل تدريجياً محل الاقتصاديات القومية المختلفة كإطار لعملية الإنتاج الرأسمالي، كذلك مع تطور الاقتصاد العالمي من خلال حجم تدفقات الاستثمار , وبروز الثورة التكنولوجية التي أصبحت في يد الدول المتقدمة ومع ظهور الاقتصاد العالمي ظهرت ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات ومن هنا نطرح التساؤل التالي :**ما المقصود بالشركات المتعددة الجنسيات ؟ وماهي استراتيجياتها ؟**

I-ماهية الشركات المتعددة الجنسيات

I.1-نشأة الشركات المتعددة الجنسيات[1] :

يرجع تاريخ ظهور الشركات المتعددة الجنسيات بالتحديد إلى نهاية القرن التاسع عشر، فمنذ ذلك التاريخ بدأت بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تقيم وحدات إنتاجية خارج مواطنها الأصلية، ولكي نتمكن من معرفة تاريخ الشركات المتعددة الجنسية لابد من التطرق إلى المراحل التي مرت بها كما يلي :

- ✓ المرحلة مابين 1840-1914 :تميزت هذه المرحلة بانتشار الشركات المتعددة الجنسية في المستعمرات التابعة لدولها الأصلية ، والاستثمار فيها بأقصى جهد بغية استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية ، ومثال ذلك الشركات البترولية oil Standar و Bristish Petroleum... إلخ ، ثم ظهرت شركات في مختلف الميادين كالشركات المتخصصة في المانوفاكتورية والتي ظهرت سنة 1860 ، ونذكر على سبيل المثال المصنع الذي أنشأه المخترع السويدي Alfred Nobelسنة 1866 في ألمانيا ، والخاص بالديناميت . كذلك المنتج الأمريكي المتخصص في صنع آلات الحياكة Singer الذي أقام مصنع فيglosgow بحيث أنتج ووزع بنفس الشكل والعلامة في العالم ، وعليه فقد أعتبر أول شركة متعددة الجنسية. خلال السنوات مابين 1880 و1890 سجلت مركز صناعي مكثف في الولايات المتحدة الأمريكية ، بحيث تجمعت أكثر من 5000 شركة حول 300 احتكار مسيطر على الصناعة بالرغم من وجود عدد كبير من الشركات الصغيرة . كما تفاجأ البريطانيون في سنة 1901 عندما اكتشفوا أن المصنعhouse Westing يخضع للرقابة الأمريكية وهو لشركة Ford لصناعة السيارات ، التي تصنع ربع سياراتها في بريطانيا في سنة 1914 .

[1]S. H. Robock and K. Summonds. **International Business and Multinational Enterprise**Homewood,IL: Richard D. Irwin, 1983, p :21.

- ✓ المرحلة ما بين 1914 - 1945 :عرفت هذه المرحلة ركودا اقتصاديا ويرجع هذا إلى التخوف من الحرب، بحيث عملت كل الدول الكبرى على عدم السماح لشركاتها بالتنقل إلى الخارج، بحيث بلغت الوطنية ذروتها وقامت الحكومات، بتبني إجراءات تمييزية مع الأجانب، مثلا ألمانيا كانت تفرض على الشركات بأن تكون ألمانية 100 % كما عرفت الولايات المتحدة الأمريكية نفس الإجراءات .

كما شكلت النقود عائقا آخر في مجال الاستثمارات الأجنبية بعد الحرب، وذلك بسبب المخاطر التي ظهرت وتجلى ذلك في انتشار التضخم بشكل كبير وتبعه بعد ذلك انكماش اقتصادي في سنة 1929، وهذا أدى إلى انهيار اقتصادي عالمي أثر بشكل كبير على المبادلات الدولية [1]

- ✓ المرحلة ما بين 1945-1970 :عرفت هذه المرحلة توسع كبير في مجال الاستثمارات الدولية المباشرة ، ففي سنة 1957 تفوقت الشركات الأمريكية على نظيرتها الأوروبية ، بحيث بلغت قيمة الاستثمارات الأمريكية في أوروبا حوالي 4,151 مليون دولار ، بينما بلغت الاستثمارات الأوروبية في أمريكا حوالي 3,753 مليون دولار ، وفي سنة 1962 بلغت الاستثمارات الأمريكية في أوروبا 21,554 مليون دولار، وحجم الاستثمارات الأوروبية في أمريكا في نفس السنة 8,510 مليون دولار .

ويظهر جليا من خلال هذه الأرقام التفوق الواضح للشركات الأمريكية على الأوروبية، في الحقيقة يرجع هذا أساسا إلى الأمتيازات التي حققتها أمريكا بعد الحرب ، ففي الوقت الذي كانت فيه الشركات الأوروبية تواجه مشاكل مالية نظرا للمشاكل الاقتصادية التي تتخبط فيها دولها، كانت الشركات الأمريكية تتمتع بحرية كبيرة في مجال الاستثمار في الخارج ، كما عملت الحكومة الأمريكية على تقديم كل التسهيلات لشركات الاستثمار في الخارج بل وأكثر من ذلك ، فقد عملت إلى إبرام اتفاقيات مع الدول على منح التسهيلات وضمان استثماراتها بالخارج وترحيل الأرباح إلى البلد الأم .

- ✓ المرحلة ما بعد 1970: هذه المرحلة سجلت ظهور كلا من الشركات الأوروبية واليابانية بشكل كبير وذلك نتيجة للسياسات الاقتصادية التي انتهجتها حكوماتها، والدعم المقدم لشركاتها المتعددة الجنسيات ، حتى تستطيع مواجهة الشركات الأمريكية التي كانت تسيطر قبل هذه المرحلة بشكل كبير على الاستثمارات المباشرة في الخارج .

كما ينبغي الإشارة إلى ظهور بعض الشركات المتعددة الجنسيات من الدول النامية مثل : البرازيل، الصين، الهند ، الأرجنتين ، جمهورية كوريا ، تايوان ، هونغ كونغ ، ماليزيا

[1] أحمد عبد العزيز وفراس عبد الجليل _ **الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية** _ مجلة الإدارة والاقتصاد_العدد 85_الجزائر_2010_ ص 125.

- ✓ مرحلة ما بعد الثمانينات: في بداية الثمانيات دخل العالم مرحلة جديدة عرفت باسم العولمة، والتي امتازت بتعميق تدويل النشاط الاقتصادي، وتوحيد وتجانس الاقتصاد العالمي، فازدادت التبعية الاقتصادية للبلدان التي ظهرت، وازدادت التبادلات عبر الحدود للسلع، الخدمات، رؤوس الأموال.

- ✓ ما بين 1986 و1996 ارتفع حجم المبادلات الدولية للسلع والخدمات بنسبة سنوية متوسطة تقدر بـ 6,2 % بوتيرة أعلى بمرتين من نمو المنتوج العالمي (PIB) ، الذي يتنامى في نفس الفترة بمعدل 3,2% وقد كانت لهذه الظاهرة انعكاسات كبيرة على الشركات بما فيها المتعددة الجنسيات وهذا من خلال:

- عولمة الطلب: حيث تطورت الحاجات والسلوكيات المختلفة للمستهلكين نحو نموذج موحد، وهذه الظاهرة تتعدى منتوجات الاستهلاك الواسع ، فنجد الشركات تطلب نفس المواد الأولية ، نفس المعدات... إلخ .

- عولمة العرض: هي التي تدفع الشركات لتبني استراتيجيات دولية متجانسة مثل : تنظيم توزيع دولي داخلي للعمل بتمركز البحث والتصميم للبلدان المتقدمة ، والإنتاج حيث اليد العاملة المنخفضة التكلفة ، التوجه نحو عرض نفس المنتجات بنفس الطريقة في العالم بأسره ، كما لو أن العالم يشكل سوقا واحدة .

-عولمة المنافسة : هي نتيجة منطقية للعنصرين السابقين، وذلك نظرا لتلاقي الشركات في نفس الأسواق وبنفس المنتوجات العالمية، الشيء الذي يحتم على الشركة التي تريد الحصول على ميزة تنافسية أن تكون قادرة على التفاعل والتأقلم مع حركات منافسيها على الساحة العالمية بأكملها .

وبالتالي إن أهم ما يميز هذه المرحلة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات هو التحلل النسبي لهذه الظاهرة ، إذ نجد أن الكثير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة بدأت تأخذ طابع تعدد الجنسيات[1] .

I.2-تعريف الشركة المتعددة الجنسيات

- ✓تعرف بأنها منظمة ذات مصالح عالمية تنشط في عدة دول لزيادة أرباحها وهدف الربح هو الذي يفرقها عن *البيئات غير الحكومية.
- ✓وهناك من يعرفها بأنها الشركات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جداً في البلدان الأخرى وتمتلك هناك طاقات إنتاجية وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل.
- ✓وكرفت كذلك بأنها المشروع الذي يتركب من مجموعة وحدات فرعية ترتبط بالمركز الأصلي بعلاقات قانونية وتخضع لاستراتيجية اقتصادية عامة تتولى الاستثمار في مناطق جغرافية متعددة.

[1] أحمدالسيد كردى ، **الشركات متعددة الجنسيات**، 2011، ص02.

✓كما عرفت بأنها شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تتركز من خلال المركز الأم في إحدى الدول وتنقل نشاطاتها إلى الدول الأخرى من خلال فروعها.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الشركات متعددة الجنسيات بأنها كل شركة يمكنها الحصول على جنسيات مختلفة تمكنها من الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال الإنتاج أو الاستثمار على نحو سلعي أو خدمي أو مالي.

I.3-خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

وفقا لما سبق فأن الشركة المتعددة الجنسيات هي شركة مقرها الرئيسي في الدولة الأم ، ولها نشاطات اقتصادية متعددة في مجالات تجارية، صناعية، مالية وعمليات موزعة على أكثر من دولة سواء عن طريق مشاريع خاصة أو شركات تابعة، وكثيرًا ما تندمج مع شركات من دول أخرى ، ومن بين خصائصها :[2]

- ✓ **ضخامة الحجم** : أي كبر حجم نشاطاتها في التجارة الدولية وخاصة ميادين صناعة السيارات والمعادن والمواد الكيميائية والبترولية مثل جنرال موتورز، فورد، تويوتا ، آكسون ، موبيل أويل، رويال داتش ، تكساسو....إلخ . ولا يقاس بمقدار رأس المال لأنه لا يمثل إلا جزءا بسيطا من إجمالي التمويل المتاح للشركة ولا برقم العمالة وأهم مقياس متبع هو رقم المبيعات/الأعمال .
- ✓ **تنوع الأنشطة** : هو ما تتسم به هذه الشركات وتقوم به سياساتها على إنتاج أكثر من منتج وخير مثال على ذلك شركة " ميتسوبيشي العالمية " فهي تملك شركة لإنتاج السيارات والأدوات الكهربائية والصناعات الثقيلة بخلاف الأنشطة المصرفية وهذا التنوع يساعد على التقليل من احتمالات الخسارة على أقصى حد وهذه تخطت النمط التقليدي الذي كان يركز على إنتاج سلعة رئيسية معينة إلى الكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى وعموما أن قيام الشركات متعددة الجنسية بتنويع أنشطتها يرجع إلى الرغبة الجامحة لهذه الشركات في السيطرة على التجارة الدولية والتي تضمن لها سيطرة متزايدة على الاقتصاد العالمي .
- ✓ **الانتشار الجغرافي**: من أهم الميزات التي تخص الشركات متعددة الجنسيات هي الانتشار الواسع خارج الدولة الأم ليشمل العديد من الأسواق الدولية والعالمية وتغطية حاجيات هاته الأسواق لما له من إمكانيات هائلة في التسويق وامتلاكها فروع وشركات تابعة في أنحاء العالم وهذا ما أدى إلى انتشارها والتقدم التكنولوجي الهائل، لاسيما مجال المعلومات والاتصالات هذا التوسع ساعدها على رسم استراتيجيتها على المستوى العالمي ومن ثم تحديد الكمية والنوعية التي تحقق إنتاجا وأرباح عالية .
- ✓ **التفوق التقني** : هذه الشركات تتميز بامتلاك تكنولوجيا متطورة ساعدتها على توسيع وتدعيم مشاريع البحث والتنمية والذي أدى بها إلى إنفاق أموال طائلة من أجل تطوير تقنيات البحث وهذا ما تعتبره الشركات متعددة الجنسيات في حد ذاته نوع من أنواع الاستثمار .

---

[1]Michel Belenger-institution economique internationales-edition Economica-Paris-1997-p17.

[2]محمد صلاح السباعي وبكري الشربيني –**الشركات متعددة الجنسيات في تكنلوجيا الطاقات المتجددة** –دار الفكر العربي –الاسكندرية – مصر –ص ص 36-56.

I.4-أهمية الشركات المتعددة الجنسيات

- ✓ الشركات متعددة الجنسيات تحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي الدولي من خلال تحديد الأسواق والتأثير عل سلوكيات المستهلك ، ولقد أتاحت العولمة وتحرير الاقتصاد لهذه الشركات فرصة عظيمة لكي تصبح مجالاً للتنافس العالمي وذلك عن طريق التوسع في الإنتاج لغرض الاستحواذ على أكبر حصة من السوق .
- ✓ تتباين في رؤيتها الاستراتيجية بعيدة المدى حيث أن بعضها تسعى إلى أن تصبح أكبر شركة في مجال النشاط الذي تمارسه وتحقق الأرباح لكي تنمو وتكبر وتصبح قادرة على الاستمرار أو الصراع من أجل البقاء والمنافسة.
- ✓ تربط رؤيتها المستقبلية ونجاحها في البقاء والمنافسة بمدى اهتمامها وتقديرها للمجتمع وخدمته في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات، فقد برزت هذه الأخيرة كهدف من أهداف هذه الشركات بوصفها وحدة من وحدات المجتمع كون أنه تعاقدا اجتماعيا، أخلاقي أو قيميا بين المجتمع من جهة وهذه الشركات من جهة أخرى ، ويتضح ذلك الترابط من خلال معايير المسؤولية الاجتماعية التي تضبط نشاط هذه الشركات.[1]

II-أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات

يوجد عدة أساليب قانونية لتكوين هذه الشركات تتمثل في :[2]

II.1-الاندماج الدولي للشركات :

الاندماج الدولي بالمعنى القانوني هو فناء شركة أوأكثر في شركة أخرى أو فناء شركتين أوأكثر وقيام شركة جديدة تنتقل إليها ذمم الشركات التي فنيت ونلاحظ أن الاندماج هو الأكثر شيوعا في العالم الرأسمالي نظرا لارتفاع تكاليف عملية الاندماج بطريقة المزج ، حيث تقتضي هذه الطريقة إحلال كافة الشركات التي يتم دمجها وتكوين شركة جديدة بكل ما تفرضه هذه العمليات من نفقات باهظة ، أضف إلى ذلك العبء الضريبي الناشئ عن زيادة حجم الأصول التي يتم نقلها إلى الشركة الجديدة والتي يفرض عليها العديد من الضرائب والرسوم كالضرائب على دخل الشركات .

ومن المتصور أن عملية الاندماج تقع بين إحدى الشركات الوليدة الداخلة في مجموعة متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلد ما وتتمتع بجنسيته، وبين إحدى الشركات الوطنية في نفس هذا البلد .

II.2-تكوين شركات وليدة على المستوى الدولي :

لا يثير تكوين شركات وليدة على المستوى الدولي أي صعوبة فتكوين شركة في هذا المجال لا يتطلب إلا توافر شرطين أساسيين :

* أن يكون للشركة الأم وفقا لأحكام قانونها الوطني الحق في تملك أسهم شركة أخرى ؛

[1]- عماريحسينة،**الشركات متعددة الجنسيات والاستعمار الجديد**، مرجع سابق ص 45.
[2]أحمد عبدالعزيز ، فراسعبدالجليل ،**الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية** ، مجلةالإدارةوالاقتصاد ، العددالخامسوالثمانون، 2010ص ص 125-127.

* أن يكون من الممكن وفقاً لأحكام قانون الدولة المضيفة أن تتملك الشركة الوليدة بنسبة تسمح بالسيطرة عليها .

II.3-السيطرة على شركات قائمة :

قد تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات للسيطرة على شركات أخرى قائمة بالفعل وتحويلها إلى شركات تابعة لها، ولعل هذا الأسلوب قد يصبح ضرورياً في بعض الأحيان لو كان الأمر يتعلق بالحصول على مواد أو سلع تنتجها الشركة المراد السيطرة عليها، حيث تصبح السيطرة على مثل هذه الشركة أمراً حيوياً ولازماً لتحقيق التكامل الرأسي .

وهناك طريقتين لتحقيق ذلك:

- الاستيلاء عنوة بإرغام المساهمين المسيطرين على الشركة؛
- الاتفاق مع مجموعة المساهمين المسيطرة على نقل السيطرة لهم.

III- الاثار الاقتصادية والسياسية للشركات المتعددة الجنسيات

III.1-الآثار الاقتصادية :

- ✓ إن الشركات المتعددة الجنسيات لها دور كبير وفعال في تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية وذلك بخلق فرص العمل وتحسين الدخول والإنتاجية ما يؤدي إلى زيادة حجم التنافسية بين الشركات العالمية سواء داخل البلد أو خارجها؛
- ✓ نلاحظ أن المساهمة في عملية التنمية لا يرتبط بالتنمية الفعلية في الاقتصاد حيث أن الشركات المتعددة الجنسيات لا تطور النشاط الصناعي لدول النامية وتعرض الصناعات الوطنية الناشئة فيها للخطر؛
- ✓ تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات تعبئة المدخرات بتقديمها فرص الاستثمار الأجنبي من خلال جذب المدخرات المحلية في الأنشطة المكملة ومن ثم ارتفاع عوائد الملكية وهو ما يدفع بدوره إلى زيادة المدخرات وبالتالي زيادة الاستثمار؛
- ✓ لا يكفي التأكيد على أن الشركات المتعددة الجنسيّة تمارس نشاطاً استثمارياً خارجياً فحسب، لأن ذلك تعريفاً خاطئاً نوعاً ما، لأنها بالإضافة إلى هذا الدور المذكور، تقوم بدور اقتصادي واجتماعي له آثار متعددة ، خاصة في البلدان العربية ،كما يترتَّب عليها نتائج سياسية وثقافية ؛
- ✓ المعروف أن الشركات المتعددة الجنسية تسعى إلى زيادة أرباحها باستغلال الموارد الطبيعية والأيدي العاملة الرخيصة ، ولا يعني هذا أهميّة المشاريع التي تنفذها بالنسبة للاقتصاد الوطني ولا بالنسبة لآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. فقد تركز هذه الشركات على استنفاد مورد طبيعي غير متجدد (النفط...) حين تكون مصلحة الدولة الوطنية عدم استنفاد هذا المورد. وقد تهتم بصناعات تحويلية ، في حين تحتاج الدولة إلى صناعات ثقيلة أساسية، فهي لا تستجيب تماماً للمتطلّبات الوطنيَّة ، لأنها بكل بساطة شركات أجنبية .

من هنا تلجأ البلدان المضيفة لاستثمارات هذه الشركات إلى وضع قيود على هذا الاستثمار، بأن تربطه بموافقة هيئات حكومية متنوعة ، بعد أن تكيّف مشاريعها الاستثمارية وفق معايير تحددها البلدان المضيفة. هذا بالإضافة إلى تسابق البلدان النامية إلى تقديم الحوافز لتشجيع عمل هذه الشركات .

2.III-الآثار السياسية

يعتبر الجانب السياسي جانب مهم لتحرك هذه الشركات عبر العالم حيث من خلال قوتها الاقتصادية تسعى إلى الضغط على الدول الضعيفة لأقلمة سياستها العامة وفق رغبات الدول الأم لهذه الشركات وذلك من خلال جملة من الإجراءات والأساليب التي تتبعها منها :

- ✓ مخالفة الشركات المتعددة الجنسيات لتشريعات الدول التي تعمل فيها كمخالفة قوانين الاستثمار الأجنبي والسياسة الضريبية والتجارية المتعلقة بالعمل وسياسة الأسعار؛
- ✓ التدخل المباشر وغير المباشر في الشؤون الداخلية للدول التي تعمل فيها؛
- ✓ مطالبة هذه الشركات لحكوماتها باتخاذ إجراءات ذات صبغة سياسية واقتصادية للضغط على حكومات الدول التي تعمل فيها لخدمة مصالحها الخاصة؛
- ✓ عرقلة جهود الدولة المتخلفة لاستغلال ثرواتها من أجل ممارسة السيطرة الكاملة على مواردها الطبيعية؛
- ✓ رفض اللجوء لمحاكم البلد المضيف في حال نشوب نازعات نظرًا للمكانة الاقتصادية التي تتمتع بها هذه الشركات وتفوقها على الدول المضيفة من ناحية الأمكانيات المادية، التكنولوجية والمعلومات المتاحة[1]

IV-أنواع الشركات المتعددة الجنسيات

تتواجد الشركات متعددة الجنسيات في ثلاث أشكال وهي: شركة أفقية التواجد والنوع الثاني رأسية التواجد ، والنوع الثالث هو شركة تجمع مابين الاثنين معًا على النحو التالي :[2]

- ✓ **شركات أفقية التواجد :** وهي نوع من الشركات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات بشكل متكامل مثل شركة ماكدونالز؛
- ✓ **شركات رأسية التواجد :**بمعنى أن تقوم بإنتاج عنصر أو مدخل إنتاجي وحيد لاستخدامه فرع آخر للشركة في مكان آخر في العالم مثل شركة آديداس ؛
- ✓ **شركات تجمع بين إثنين:** تكون قائمة لإنتاج السلع أو خدمة بشكل كامل أو بشكل جزئي أي أنها تجمع بين النوعين مثل شركة ميكروسوفت.

[1] الشركات المتعددة الجنسيات- **موسوعة الدراسات السياسية والإستراتجية**–على الرابط :،www.politics-dz.com

[2] الأستاذ ناجي بن حسين- إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات- عرض تقديمي- 2012- ص ص 7-10.

V- دراسة حالة لأهم الشركات المتعددة الجنسيات الناجحة

✓ وول مارت[1] :

مارت هي شركة بيع بالتجزئة أمريكية تعد أكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات . ترجع بدايات الشركة إلى سنة 1962 تاريخ افتتاح أول متاجرها على يدي سام والتون. سنة 1968 افتتحت الشركة أول متاجرها خارج ولاية أركنساس وفي 1 أكتوبر1972 أدرجت أسهمها في البورصة الأمريكية، من متجر متواضع في إحدى المدن الصغيرة في الولايات المتحدة إلى شركة متعددة الجنسيات تطوق متاجرها الأرض شرقًا وغربًا. هي ضمن قائمة أكبر الشركات تحقيقًا للأرباح في العالم. يبلغ عدد متاجرها الآن أكثر من 10600 متجر، منها 27% في الولايات المتحدة ، والباقي متفرق في 27 دولة حول العالم ، يبلغ عدد موظفيها 2 مليون و300 ألف موظف مما يجعلها الشركة الأضخم عالميًا في حجم التشغيل ، يقع مقرها الأساسي في مدينة « بنتونفيل » بولاية « أركنساس » ، الولايات المتحدة الأمريكية .

✓ تويوتا للسيارات :

تأسست شركة تويوتا على يد كيشيروتويودا وشهدت نموًا متواصلًا لتتحول من شركة عائلية صغيرة إلى واحدة من أكبر وأهم الشركات في العالم. وقد تم إنتاج السيارة الأولى "تويوتاAA" في عام 1936، ومنذ ذلك الحين قدمت الشركة اليابانية مجموعة كبيرة من السيارات المبتكرة ذات الجودة العالية في جميع أنحاء العالم. هي شركة كبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان. وتعدّ الآن المصنع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز الشركة في كل من ناغويا وتويوتا بمحافظة آيتشي، وطوكيو.[2]

✓ شركة آبل :

هي شركةٌ أمريكيةٌ متعددةُ الجنسياتِ تعملُ على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الحاسوب .

[1] -www.walmart.com
[2] http://www.toyota.com.sa/history.asp

تعتبر"آبل"واحدة من أسرع الشركات متعددة الجنسيات نموا في العالم نتيجة توالي المنتجات الجديدة التي حققت نجاحا منقطع النظير، وتعد أكبر شركة في العالم من حيث القيمة السوقية عند 672 مليار دولار تقريبا ، وتدرك الشركة جيدا أهمية السوق الصيني أكبر أسواق الخدمات اللاسلكية في العالم في استمرار نجاحها ، وتخطط لزيادة مبيعاتها في الدولة الآسيوية من خلال عدد من الاتفاقيات.[1]

- ✓ **شركة كوكاكولا :**

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات للمشروبات، تصنع وتبيع وتسوق المشروبات غير الكحولية ومركزات العصائر. وتقدم شركة كوكاكولا حاليا أكثر من 500 علامة تجارية في أكثر من 200 دولة أو إقليم أو تخدم أكثر من 1.7 مليار شخص يوميا ويقع المقر الرئيسي لشركة كوكاكولا في أتلانتا ، جورجيا ، الولايات المتحدة . ومهتاركينت هو رئيس مجلس الإدارة ومديرها التنفيذي الحالي.[2]

خلاصة :

وفقا لما سبق يمكن أن نخلص أن للشركات متعددة الجنسيات مكانة هامة ، وذلك بفرض نفسها بكل الوسائل والسبل ، لما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية هائلة تمتد إلى مختلف دول العالم وتنوع نشاطاتها لتشمل قطاعات الإنتاج والتجارة والخدمات والمال والمصارف الدولية

إن الشركات المتعددة الجنسيات أصبحت تشكل اليوم القوة المحركة في النظام الاقتصادي العالمي نتيجة تحكمها بالموارد الطبيعية الكبيرة وسيطرتها على أهم النشاطات الاقتصادية في العالم،لها تأثير كبير و عميق على آليات ومكونات النظام الاقتصادي الجديد حيث زادت من تعميق مفهوم العالمية ، والذي يتمثل بصفة أساسية في تطوير اطار أعمال منضم عابر للقارات يؤدي الى عولمة الاقتصاد بما في ذلك الدفع نحو توحيد و تنافس كل من السلع ، الخدمات ، الاسواق ،راس المال ، التكنولوجيات و الخدمات الحديثة على نحو يحول العالم الى كيان واحد

[1] www.apple.com
[2] colacompany.comwww.coca

محاضرة 11: التنافسية الدولية

تمهيد :

لقد ظهرت في الأونة الأخيرة مجموعة من الظواهر الاقتصادية وتعتبر ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية ، لاسيما تلك الدول التي تطبق استراتيجية التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المتواصل حيث يتطلب التوسع في الصادرات زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد القومي وتدعيم مركزه التنافسي.

ويستخدم مصطلح التنافسية على نطاق واسع من جانب عديد من الاقتصادين والسياسيين وغيرهم ، وقد بدأ شيوع وانتشار هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي "ريدجان" بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية .وبناءا عليه يمكننا طرح الأشكالية التالية : **ما المقصود بالتنافسية والتنافسية الدولية بالتحديد؟**

I-ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية عنصرا مهما في النمو الاقتصادي وتحسين مؤشراته ،سواء على المستوى الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي إذ أصبحت التنافسية تعكس من قدرة المنتجات الوطنية على منافسة المنتجات الدولية سواء على المستوى الاسعار في الاسواق الدولية، أو في مستوى الجودة أو التكلفة.

I.1-تعريف التنافسية :

هناك عدة تعاريف للتنافسية ولهذا سنحأول استعراض البعض منها:

- ✓ حسب التعريف المستند إلى العوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المنظمات على ثلاثة عوامل وهي: السعر والجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67.5. 58.75. 33.75 .وبناءا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.
- ✓ حسب التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المنظمة في السوق مقارنة بنظيرتها ، وذلك استنادا الى تقويم حصة السوق النسبية.
- ✓ حسب التنافسية كسلوك: ينظر لتنافسية ،من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء من قبل الممارسين .

- ✓ عرفها Porter: على أنها العمل على زيادة انتاجية الدولة مما يؤدي الر رفع مستوى المعيشة داخلها وهذا يتوقف على قدرة منشآت الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الانتاجية والعمل على زيادة هذا المستوى مع مرور الوقت[1]

بناء على التعاريف السابقة التنافسية تشير إلى القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمية .

كما يترتب على التنافسية الوصول الى مركز تنافسي عادة ما يطلق عليه Competitive Edge وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها: [2]

- الوافرات في التكلفة ، الأسعار، الجودة، تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة الانتاجية، التجديد والابتكار، البحوث والتطوير.

وفي ظل تطبيق اقتصاديات السوق والخصخصة والحرية الاقتصادية تقلل الأسواق من الاحتكار بأشكاله الى المنافسة بدرجاتها المختلفة.

وفقًا لما سبق نجد ان مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمنظمة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر الى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الانتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمو مستمرا خلال المدى الطويل

I.2.أهمية التنافسية :

تمثل التنافسية دورا مهما في ايجاد مكانة للمنظمات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا والتنافسية ليست حكرا على المنظمات بل أن الأمم تنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المنشآت وأن هناك احتمالا لوجود خاسرين ورابحين ،فالدولة تدفع الشركات الوطنية الى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف اقل لاختراق الاسواق الدولية والتموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في هذه الأسواق، ومنه الرفع من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.[3]

---

[1]- محمود عبد الرزاق ، **الاقتصاد المعرفي والتصدير**-ط1 - الدار الجامعية – الاسكندرية - 2011ص299.

[2]- زغدار أحمد . **المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية** -ط1-دار جريد للنشر والتوزيع -عمان –.2011 -ص24.

[3]- عبد الكريم كاكي -**الاستثمار الاجنبي المباشر والتنافسية الدولية** . مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع – بيروت – الطبعة الأولى 1434هـ /2013 ص 126.

I.3.أسباب التنافسية :

ترجع الأسباب وراء البحث في التنافسية بحد ذاتها الى العديد من الأسباب أهمها: [1]

- ✓ العولمة ولانفتاحيه في السوق العالمية خلق العديد من الفرص في مجال التجارة الدولية والانضمام لمنظمة التجارة العالمية للتجارة البينية بين البلدان المختلفة ؛
- ✓ تطورات تكنولوجيا المعلومات التي وفرت للعالم المعلومات وسمحت الولوج اليها والحصول عليها خصوصا في مجال المعلومات، طبيعة الأسواق العالمية والمنافسين، ذلك لسهولة عمليات التتبع والملاحظة نتيجة التطورات التقنية والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق؛
- ✓ سهولة الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين منظمة وأخرى وبين فروع المنظمة في المناطق البعيدة أو بين وصلتها الداخلية بفضل انتشار شبكة الانترنيت؛
- ✓ تسارع وتيرة الإبداع والابتكار بسبب ضخامة الاستثمارات في عمليات البحوث والتطوير المستمر مما يخلق إنتاج كمية ونوعية كبيرة تساهم في بروز التنافسية الشديدة لخلق التفرد والتميز؛
- ✓ زيادة الطلب على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية مما أدى بالمنظمات الى التوسع في عملياتها وتوسع نشاطاتها لتلبية الطلب المتزايد على هذه المنتجات والخدمات.

I.4-أنواع التنافسية :

تصنف التنافسية الى صنفين هما:

I. 1.4-التنافسية بحسب الموضوع:

تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة..

- ✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، ويعد ذلك امرا مظللا باعتبار ان هناك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة، كالجودة وخدمات مابعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معتبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين، يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من المالية في نفس المستوى من النتائج، حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى المعاش الذي ينتجه هذا الأخير.
- ✓ **تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الاجمالية ،التي نجد من بينها: تكاليف البنية التحتية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية ..الخ من جهة اخرى، فاذا فاقت هذه

[1]- مصطفى يوسف كافي ، **إقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**–ط1- ألفا للوثائق قسنطينة – الجزائر - 2017 ص ص 214.215

المصاريف، النفقات والهوامش، واستقر ذلك مدة اطول فان ذلك يؤدي الى خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك الا إذا كانت حققت قيما اضافية في كل مستوياتها.

2.4.I. التنافسية وفق الزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية .

- ✓ **التنافسية الملحوظة :** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب الانتقاء بشان هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لاتكون كذلك في المدى الطويل.
- ✓ **القدرة التنافسية :** بين استفتاء للرأي، ان القدرة التنافسية تستند الى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المنظمة صامدة في بيئة مضبوطة ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظ فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية ، على المدى الطويل من خلال عدة دورات استغلال.

إذن من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمراريه المنظمة ولا تطورها ونموها.

I.5-عوامل التنافسية :

تتلخص عوامل تنافسية في الآتي :

- ✓ عوامل مرتبطة بالتسيير: المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التمييز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ؛
- ✓ عوامل مرتبطة بالبيع: الاشهار، الترقية ...؛
- ✓ عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن : الصورة، الجودة، الملاحظة وخدمات ما بعد البيع؛
- ✓ عوامل مرتبطة بالإنتاج: الانتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الآجال، الجودة ؛
- ✓ عوامل مرتبطة بالكفاءات: تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز وتحمل المسؤولية.

عمومًا التنافسية تعتمد بصفة أساسية على ثلاثة عوامل هي: البيئة الاقتصادية الكلية، القدرة على استيعاب واستخدام وتطوير التكنولوجيا لتخفيض تكاليف الانتاج، تحسين جودة المنتج، ابتكار منتجات جديدة، تطبيق واستخدام ترتيبات تتضمن عوامل عديدة مثل التعبئة، التغليف وقنوات التوزيع[1].

[1]- عمر صقر - **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**-الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة 2000/.2001-ص ص 92.93.

I.6-محددات التنافسية :

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد ومهما كان توجهه أو الفكر الاقتصادي الذي يمارسه من الأمور الهامة التي تدل على متانته وقوته ومدى تنافسيته ،وقدرته على الاندماج في الاقتصاد العالمي، كما أفاد أدم سميث في كتابه "محددات ثورة الأمم" أن التخصص وتقسيم العمل هم المحدد الأساسي للتنافسية: إذ تمكن هذه الميزة الدولة من الإبداع في نوع معين من المنتجات وتستطيع به التفوق على الآخرين، وبالتالي احتكاره وكسب ميزة تنافسية فيه، بينما الاقتصاد الكلاسيكي المحدث ربط التنافسية بالاستثمار الرأس مالي المادي والبنية التقنية، فعلى الدولة التركيز على الاستثمارات الرأس مالية القوية لبناء منظمات قادرة على انتاج منتجات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها كسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجالها، عكس ما يراه الكلاسيك من أن قوة المال هي المحدد الوحيد للتنافسية غير أن النظريات الاقتصادية الحديثة ركزت على العوامل التالية: التعليم والتدريب، التقدم التكنولوجي، الاستقرار الاقتصادي، الحاكمية الرشيدة، الأنظمة والتشريعات، شبكة النقل، درجة تطور المنظمات، شبكات الأعمال، ظروف الطلب وحجم السوق، كلها عوامل تؤدي الى اكتساب ميزة تنافسية مما ينعكس على منتجات شركتها.

II-ماهية التنافسية الدولية

إن التنافسية الدولية تتعادل مع مفهوم رفاهية الدولة، وان تنافسية الدولة ليست دالة خطية أو تجميع خطي لتنافسية الشركات الفردية داخل الدولة أوسع من ذلك لأنه يشتمل على عديد من العوامل الأخرى مثل الإنتاجية، الابتكار، التكنولوجيا وغيرها.

II-1-تعريف التنافسية الدولية

إن تحديد تعريف معين للتنافسية على مستوى الدولة صعب ذلك لتداخله مع تعريفات ومفاهيم اقتصادية أخرى وتقسم تعاريف التنافسية الدولية الى :

- ✓ **التنافسية المستمدة الى أوضاع التجارة الخارجية للدول :**

بالنسبة لهذا النوع من التنافسية فانه يرتبط ارتباطا وثيقا بالميزان التجاري للبلد ، فيكون للاقتصاد البلد قدرة تنافسية عالية إذا حقق ميزانها التجاري فائضا، والعكس صحيح ، لكن ليست بالضرورة أن تكون هناك قوة تنافسية لاقتصاد الدولة بمجرد وجود فائض في ميزانها التجاري، فقد يكون هناك فائض ولكن ليس لسبب وجود العديد من الصادرات نتيجة نشاط اقتصادي متنوع ، بل لوجود نوع واحد من الموارد استراتيجية الناتج عن الطبيعة، قد يقابله تقلب اقتصادي في البلد وانعدام كلي لصادرات أخرى خارج هذه الموارد وبالتالي ليس مقياس دقيق لتنافسية اقتصاد الدولة، فالتنافسية بالاستناد إلى أوضاع التجارة الخارجية للدول ترتبط بالميزان التجاري للبلد، حيث تقاس قوة تنافسية البلد بمدى تحقيق تجارتها مع العالم الخارجي

للفائض والعكس تكون تنافسيتها متدهورة اذا حققت تجارتها مع العالم الخارجي عجزا في ميزانها التجاري ، وهذا ليس مقياس حقيقي لأنه يهمل القدرة على الابتكار والتطوير .

- ✓ **التنافسية وفق المستويات المعيشة فقط:** عرفت التنافسية وفقا لمستويات المعيشة فقط بـ: قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشة متزايدة ومطردة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي: اذ ترتبط التنافسية العالمية بتوفر مجموعات من العناصر الاستراتيجية لدى الدولة كما يجب على كل دولة أن تعرف وتقيس قدراتها التنافسية حتى تستطيع أن تتعامل مع منظومة الأعمال الدولية .

ربط هذا التعريف التنافسية بمستويات المعيشة فقط مع شرط تحقيق النمو الاقتصادي المصاحب لمعدلات مرتفعة من الانتاجية والتشغيل لزيادة مستوى الدخل الفردي مع إهماله السياسات الاقتصادية للدولة وأسس هذا النمو الريعي أم ابتكاري ،وسياسة التشغيل المتبعة في الدولة:

- ✓ **تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD*:** هي القدرة على انشاء القيمة المضافة وزيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وربط هذه العلاقات بنموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف

2.II-أهميته التنافسية الدولية

تكمن أهمية التنافسية الدولية في :

- ✓ توفر التنافسية فرصة للتخلص من مشكلة محدودية السوق المحلية عن طريق الدخول للسوق الدولية الكبيرة أي أن التنافسية تمكن من تقليل الأثار السلبية للانفتاح الاقتصادي العالمي وتمكن الدولة عن طريق أداء منشآتها الاقتصادية في أن تعزز إيجابيات هذا الانفتاح الاقتصادي العالمي والذي يؤدي الى نجاح الدولة في زيادة تنافسيتها في ظل العولمة الاقتصادية وتمكينها من دعم مكانتها اقتصادية بين دول العالم ،وبما أن الدول النامية ومنشأتها الاقتصادية أقدر على الاستفادة من التنافسية الدولية من الدول المتقدمة ، نظرا لأن الدول المتقدمة قد بلغت الطاقة القصوى في الانتاج تقريبا بينما الدول النامية لديها القدرة على رفع انتاجيتها ومعدلات النمو عبر الاستفادة من وفرات الحجم ، واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل بما يوفر إمكانية أكبر لتسويق منتجاتها في السوق المحلية الدولية ، بالإضافة الى هذا فهي تعمل على :
- ✓ رصد حالة الاقتصاد الوطني أو قطاع اقتصادي في فترة ما ومقارنة أداءه عبر الزمن ،وكذا اجراء المقارنات بين الدول والقطاعات المختلفة فيها؛
- ✓ تشخيص وتحديد العوامل التي تعيق التنمية الاقتصادية وتحقيق كفاءة تخصيص الموارد ؛
- ✓ مساعدة المسؤولين ،أمثال الرؤساء ورجال الدولة وكذا رجال الأعمال والمنظمات في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحسيسهم بأهمية الاصلاحات المطلوبة ؛

* International Institute for Management Developement

✓ إمكانية استعمال نتائج مؤشرات التنافسية التي تصدرها الهيئات المختصة في المجالات الادعائية بجذب الاستثمار الاجنبي .

3.II-مبادئ التنافسية الدولية

رصد المعهد الدولي للتنمية الادارية مبادئ التنافسية الدولية في النقاط التالية:[1]

✓ **الأداء الاقتصادي**

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للدولة ؛
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعجز عنه تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة في الخارج ؛
- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية ؛
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية يحسن الأداء الاقتصادي.

✓ **الفاعلية الحكومية :**

- تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصاديةوالأعمال ، ينبغي أن يتم بمعزل عن السعي لتوفير منافسة بين الشركات ؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة تقلل من تعرض المنظمات للمخاطر التجارية ؛
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع متغيرات الدولية ؛
- تحسين جودة التعليم وجعله في متناول الجميع مما يساعد على خلق اقتصاد معرفة .

✓ **كفاءة قطاع الأعمال**

- التركيز على الكفاءة والفعالية للتكيف مع المتغيرات في بيئة تنافسية باعتبارها من العناصر الإدارية الأساسية في تعزيز التنافسية على مستوى المنظمة ؛
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي يساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع ؛
- ارتفاع الانتاجية التي تركز على خلق القيمة المضافة .

[1] عمر صقر - مرجع سابق- ص ص 93-94.

✓ **البنية التحتية**

- تعزيز الميزات التنافسية بالاستناد الى الابداع والكفاءة في استخدام تقنيات متوافرة ؛
- البنية التحتية المتقدمة تتضمن بنية ذات كفاءة لتقنية المعلومات وكذا حماية فعالية البنية ؛
- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة بأعمال فعالة تدعم النشاط الاقتصادي ؛
- تشجيع الاستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث والتطوير يساهم في تقوية مراكز المنظمات .

II.4-قواعد التنافسية الدولية :

لقد حدد المعهد الدولي للتنمية الادارية عشرة عوامل ، واعتبرها ضرورية لتدعيم تنافسية البلد واطلق عليها تنمية القواعد الذهبية للتنافسية الدولية وهي:

- خلق بيئة قانونية مستقرة وشفافة ؛
- تطوير بيئة اقتصادية مرنة؛
- تعزيز الاستثمار في البنية الأساسية التحتية المادية والتقنية؛
- العمل على اكتساب حصص في الأسواق الخارجية وتقوية صادرات البلد، بالإضافة الى تنمية جاذبية البلد فيما يخص الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- تطوير العمل الاداري الحكومي للمواطنين والمحافظة عل الطبقة الوسطى وايجاد توازن في بنية المجتمع؛
- تكثيف الاستثمار في التعليم والتدريب

II.5-أسباب التنافسية الدولية :

تعددت هذه العوامل والأسباب التي تعتبر من أهم نتائج العولمة :

- التطورات الحاصلة في المستوى العلمي والتكنولوجي وتقليص المسافة بين العلم والتقنية بين الاختراع وتطبيقاته، فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة في كل فروعها بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي؛
- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة عقب انتهاء الحرب الباردة وبروز عالم القطب الواحد وتعزز دور المنظمات الدولية هو ماقاد الى التفكير بأنماط جديدة وتتبع ذلك انعكاسات على مختلف الانشطة البشرية في قيمتها، التبادل، الحكومة المشاركة ونظم القيم ؛

- وفرة المعلومات عن الاسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب البحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية ؛
- سهولة الاتصال فيما بين المنظمات المختلفة أو بين الفروع التابعة لها بفضل شبكات المعلومات ؛
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد أن ساهمت اتفاقية التجارة الدولية ثم منظمة التجارة العالمية في فتح الاسواق الدولية امام حركة التجارة العالمية ؛
- زيادة الطاقة الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية ، دخول منافسين جدد الى السوق وترتكز القوة الحقيقية في أيدي المشترين والعملاء الذين حيث أصبح بإمكانهم الاختيار بين البدائل المتعددة لإشباع رغباتهم بسعر أقل.

II .6-أهداف التنافسية الدولية :

تهدف سياسة التنافسية الى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في السوق المحلية والعالمية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد، وعدالة الدخول الى الأسواق والخروج منها ، بالإضافة الى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر :

- ✓ الاستفادة من الفرص التي توفرها تنافسية الدول لتحقيق النمو الدائم والرفاهية ؛
- ✓ تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في بيئة دولية أصبح شعارها البقاء للأفضل؛
- ✓ تحديث الهياكل الانتاجية وتحسين كفاءاتها؛
- ✓ تحسين بيئة الأعمال واحتساب راس المال الاجنبي ؛
- ✓ مواجهة التحديات الاجتماعية في سباق العولمة والمتمثلة في تزايد معدلات البطالة ، الفقر والتهميش؛
- ✓ تنافس الدول تؤثر في الشركات التي تحتاج للنمو فضلا عن مجرد تحقيق البقاء؛
- ✓ خلق القدرة على التصدير ؛
- ✓ الاستقدام الكفء لعوامل الانتاج نحو الدولة وزيادة الإنتاجية.

III-ملامح التنافس العالمي حول توزيع لقاحات كورونا

أسفر إعلان منظمة الصحة العالمية عن اعتبار فيروس كورونا جائحة صحية عالمية، عن إطلاق نشاط عالمي مكثف في مجال البحث والتطوير، تشاركت فيه المنظمات العالمية وشركات الأدوية لتطوير لقاح ضد الفيروس المنتشر. فمنذ ذلك الوقت، وفي إطار استجابة المنظمة للفيروس المتفشي، فقد نشرت في 11 أبريل 2020 مسوّدة حول اللقاحات المرشحة للتحصين ضد الفيروس، كما نشرت المنظمة بيانًا صادرًا عن (130) عالمًا وممولًا ومصنعًا من شتى أنحاء العالم، التزموا فيه بالعمل مع المنظمة على التعجيل بتطوير لقاح مضاد لـ(كوفيد-19). وقد واصلت المنظمة على مدى الشهور الماضية متابعة

تحديث تلك المسودة، وصولًا إلى إعلان عدد من شركات الأدوية مؤخرًا عن ثمار جهودها في تطوير اللقاحات، وإجراء المراحل النهائية من التجارب السريرية، بل وتعاقد عدد كبير من الدول على شراء تلك اللقاحات وإقرارها لتطعيم مواطنيها.

ورغم أن تطوير لقاح للاستخدام العام يستغرق وقتًا طويلًا قد يتراوح بين 12-18 شهرًا؛ إلا أن الجهود المكثفة والحاجة العالمية للسيطرة على هذه الجائحة العالمية قد نجحت في اختصار الأمر بضعة شهور. وفي خضمّ حالة الصخب العالمية الحالية حول اللقاحات المتاحة، من خلال استعراض أهم المبادرات العالمية التي انطلقت لتصنيع وتوزيع اللقاحات، وخريطة اللقاحات المتاحة حاليًّا، والمزايا والعيوب لكل لقاح، وكذلك خريطة التوزيع العالمي لتلك اللقاحات بين الدول، وأهم التحديات التي تواجهها.

III .1-مبادرات عالمية

شكل التعأون الدولي عاملًا أساسيًّا ومهمًّا في الإسراع من عملية تطوير اللقاحات ضد فيروس كورونا المستجد، حيث قدم التعاضد الدولي كلًّا من الدعم المالي والتقني للوحدات البحثية وشركات الأدوية. ومن أهم المبادرات العالمية التي انطلقت لدعم عملية تطوير اللقاحات ما يلي:[1]

III .1.1- عملية سرعة الالتفاف Operation Warp Speed (OWS): جاءت كجزء من استجابة إدارة "ترامب" للجائحة، وهي عبارة عن تعأون بين العديد من الإدارات الحكومية الأمريكية، بما في ذلك الصحة والدفاع والزراعة والطاقة وشؤون المحاربين القدامى والقطاع الخاص. حيث قامت بتمويل عدة وحدات بحثية وشركات أدوية من بينها (Janssen) و(Moderna) و(Novavax) و(Merck) بالتعأون مع جامعة أوكسفورد وشركة (AstraZeneca) وسانوفيوجلاكسو سميث كلاين. ويعد (OWS) جزءًا من استراتيجية أوسع لتسريع تطوير وتصنيع وتوزيع لقاحات وعلاجات وتشخيصات "كوفيد-19"، (تُعرف مجتمعة باسم الإجراءات المضادة countermeasures)، حيث تهدف المبادرة إلى تطعيم ما يصل إلى (20) مليون شخص بحلول نهاية العام، وتقديم (300) مليون جرعة من اللقاحات الأمنة والفعالة بحلول يناير 2021.

III.1.2-مبادرة (ACTIV): هي مبادرة فرعية من داخل (OWS)، حيث دخلت بموجبها معاهد الصحة الوطنية الأمريكية (NIH) في شراكة مع أكثر من (18) شركة أدوية بيولوجية، بما يهدف إلى تسريع تطوير الأدوية واللقاحات المرشحة لمواجهة انتشار فيروس كورونا.

[1] سارة عبد العزيز سالم - **ملامح التنافس العالمي حول توزيع لقاحات كورونا 2020 - على الرابط:** https://www.google.com/search?

III 1.3- مبادرة (COVAX): هي جزء من برنامج منظمة الصحة العالمية للوصول إلى مسرع أدوات كوفيد، وتأتي بالشراكة مع تحالف ائتلاف ابتكارات التأهب للأوبئة (CEPI)، و(Gavi)، وهي منظمة غير ربحية توفر اللقاحات للبلدان النامية، حيث تم إنشاؤها لمراعاة مخاطر عدم العدالة في توزيع اللقاحات من جانب العديد من الحكومات الأوروبية والمجموعات غير الربحية. وتمثل الهدف من المبادرة في الاستثمار في تطوير وتصنيع وشراء محفظة من اللقاحات المرشحة لمواجهة فيروس كورونا، مما يوفر للدول الأعضاء قدرًا من العدالة في الوصول إلى اللقاحات الفعالة حال توفرها. وقد التزمت غالبية الدول المرتفعة والمتوسطة الدخل بتمويل COVAX، وذلك لتمويل وصول اللقاحات للدول منخفضة الدخل. وفي حين لا يزال هناك عدد قليل من الدول الذين أكدوا اهتمامهم بالانضمام إلى المبادرة، إلا أنهم لم يقدموا بعد التزامًا ماليًّا ملزمًا.

وتهدف المبادرة بشكل عام إلى توفير ما بين ملياري جرعة بحلول نهاية عام 2021، وذلك لحماية السكان المعرضين لمخاطر عالية في جميع أنحاء العالم. على أن يتم تزويد الدول المنضمة للمبادرة بجرعات كافية لتغطية حوالي (20%) من سكانها على المدى الطويل.

وتظل هناك بعض الجهود الأخرى المحدودة، حيث يقوم كل من الاتحاد الإفريقي ومركز مكافحة الأمراض في إفريقيا بتجميع بعض التمويلات لشراء اللقاحات وتوزيعها داخل القارة أو زيادة القدرة التصنيعية، وهو ما قد يساعد مثل هذه الدول منخفضة الدخل في إفريقيا وأمريكا اللاتينية على تعزيز مكانتها في سوق اللقاحات العالمية.

2.III-تنافسية اللقاحات المطروحة

مع بداية نوفمبر بدأت الجهود العالمية لابتكار لقاح آمن وفعال في مواجهة فيروس (كوفيد-19) تؤتي ثمارها، نتيجة للمضيّ قدمًا في عمليات التطوير والتجارب السريرية بسرعة غير مسبوقة، حتى أضحى العالم أمام ما يقرب من (200) لقاح مرشح لمواجهة الفيروس؛ وأكثر من عشرة لقاحات في المراحل النهائية من التجارب السريرية، بل وحصول بعض اللقاحات على تصاريح طارئة أو محدودة للاستخدام البشري الأمن والشروع في توزيعها دوليًّا. وتتمثل أهم تلك اللقاحات التي حصلت على تصاريح بالاستخدام فيما يلي:[1]

2.1.III- لقاح شركتي (Pfizer) و(BioNTech): وهما شركتان متعددتا الجنسيات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا. وقد أصدرت كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وكندا، والبحرين، والمكسيك، موافقة تنظيمية/ طارئة على استخدام اللقاح. وتبلغ نسبة فعالية اللقاح حوالي (95%)، حيث يُؤخذ على جرعتين. إلا أنه يحتاج إلى درجة حرارة منخفضة جدًّا تصل إلى (-70) درجة سليزيوس. وتبلغ تكلفة اللقاح حوالي (20) دولارًا.

[1] سارة عبد العزيز سالم –مرجع سابق .

2.2.III- لقاح شركة (Moderna) الأمريكية: ويتقارب مع اللقاح السابق من حيث نسبة الفعالية وعدد الجرعات، إلا أنه لا يحتاج إلى درجة حرارة شديدة الانخفاض مثل اللقاح السابق، حيث تكفيه درجة حرارة تصل إلى (-20) درجة سليزيوس. ومن ثم، فإنه أعلى من حيث التكلفة التي تصل إلى حوالي (33) دولارًا. ولم تصدر موافقات بعد على استخدام اللقاح.

3.2.III-لقاح (Oxford Uni-AstraZenca): وهي شركة بريطانية-سويدية، وتتراوح فعالية اللقاح بين (62-90%)، إلا أنه لا يحتاج إلى درجات حرارة شديدة الانخفاض، وتبلغ تكلفته (4) دولارات فقط. كما تعهدت الشركة Oxford-AstraZeneca بتوفير (64%) من جرعاتها للدول النامية. ولم تصدر موافقات بعد على استخدام اللقاح.

4.2.III- لقاح (BBIBP-CorV): وهو اللقاح الصيني الذي طوره معهد بكين للمنتجات البيولوجية، والمجموعة الصينية الوطنية للصناعات الدوائية (سينوفارم)، حيث أقرته كل من الصين والأمارات العربية المتحدة. كما أقرّت الصين لقاحين آخرين هما لقاح (CoronaVac) واللقاح الذي طوره معهد ووهان للمنتجات البيولوجية، والمجموعة الصينية الوطنية للصناعات الدوائية (سينوفارم).

5.2.III- لقاح (Sputnik V) الروسي: صنعه معهد (Gamaleya) الحكومي، كما أطلقت روسيا برنامج التطعيم الشامل في محأولة لوقف الانتشار اليومي للفيروس في البلاد. وذلك على الرغم من أن اللقاح لم يكمل بعد تجارب المرحلة الثالثة، بينما أكد المعهد أن فعالية اللقاح بلغت حوالي (92%). كما أعلن المعهد الحكومي عن قيامه بتلقيح (150) ألف شخص فعليًا، في حين أنه من المفترض تطعيم (70%) من سكان روسيا البالغ عددهم (143) مليون نسمة. وتمنح روسيا الأولوية في التطعيم لكل من الأطباء والمعلمين لتلقي اللقاح أولًا، وذلك بدلًا من كبار السن. في حين يشيع تلقي اللقاح فعليًا بين أعضاء النخبة السياسية والتجارية.

3.III-خريطة التوزيع العالمي

سادت حالة من التنافس المسبق بين دول العالم للحصول على اللقاح من أجل زيادة فرصهم في تأمين تغطية حاجة سكانها للقاح، وهو الأمر الذي بدأ بشكل مبكر، سواء من خلال قدرة تلك الدول على التطوير الذاتي للقاحات، أو استثمار تلك الدول في ضخ الأموال في عمليات البحث والتطوير للقاحات، والاستفادة من القوة الشرائية لعقد صفقات واسعة النطاق عبر مجموعة من اللقاحات المرشحة. ومن ثم، فقد أجرت الكثير من دول العالم والشركات متعددة الأطراف تعاقدات مسبقة مع عدد من الشركات والتي كانت قد أعلنت عن خوضها المراحل النهائية من التجارب السريرية للقاح،

وذلك حتى قبل طرح أي لقاح مرشح في السوق. ويمكن استعراض حصص الدول وفقًا لتعاقدات السوق المسبقة (AMCs) المحتملة والمؤكدة على النحو التالي: [1]

- تكشف البيانات المتاحة عن التعاقدات وفقًا لآخر تحديث في 11 ديسمبر 2020، أن هناك حوالي (9.6) مليارات جرعة محجوزة بالفعل، وتنقسم إلى (7.2) مليارات جرعة محجوزة كمشتريات مؤكدة، مع (2.4) مليار جرعة أخرى قيد التفأوض حاليًا أو محجوزة كتوسعات اختيارية للصفقات الحالية القائمة .
- ويتضح من خلال تلك التعاقدات أن الدول ذات الدخل المرتفع تمتلك حاليًا نحو (3.9) مليارات جرعة مؤكدة، في مقابل مليار جرعة حصلت عليها الدول ذات الشريحة الأعلى من الدخل المتوسط، وتأمين أكثر من (1.6) مليار جرعة للدول في الشريحة الأدنى من الدخل المتوسط. بينما لا توجد أي دلائل على عقد صفقات مباشرة من جانب الدول منخفضة الدخل، مما يشير إلى اعتمادها الكامل في تغطية حاجة سكانها على مبادرة (COVAX).
- مع محدودية القوة الشرائية، لجأت الدول متوسطة الدخل إلى اعتماد استراتيجيات أخرى للوصول إلى مقدمة قائمة الانتظار لالتزامات السوق المسبقة. حيث نجحت الدول ذات القدرة التصنيعية، مثل الهند والبرازيل، في التفأوض بشأن التزامات السوق المتقدمة الكبيرة مع المرشحين الرائدين للقاحات كجزء من اتفاقيات التصنيع. بالنسبة للبلدان التي ليست لديها القدرة على التصنيع أو تطوير اللقاحات، فقد شاركت من خلال البنية التحتية المتوافرة لديها لاستضافة التجارب السريرية، مثل بيرو، حيث دفعت بذلك الحل كوسيلة للتفأوض في صفقات الشراء المستقبلية.
- على صعيد آخر، فإن بعض الدول الأخرى متوسطة الدخل، بما في ذلك الهند، ما زالت لديها برامج قوية لتطوير اللقاحات، إلا أنها قد تستغرق بعض الوقت ولكن اكتمالها وحصولها على الموافقات التنظيمية قد يغير المشهد العالمي بشكل كبير.
- وتثير تلك التعاقدات العديد من التساؤلات حول تحديات العدالة العالمية لتوزيع اللقاح، وهو الأمر الذي خططت العديد من المبادرات العالمية السابق الإشارة إليها لتفاديه. فوفقًا للمخطط التالي يتضح أن ما يقرب من (70) دولة ذات دخل منخفض ستكون قادرة فقط على تطعيم واحد من كل (10) أشخاص.

III.4- تحديات اللقاح

تتمثل أهم تحديات اللقاح الحالي فيما يلي:[2]

III .4.1- محدودية القدرات التصنيعية: تتنبأ النماذج الحالية لعمليات تصنيع اللقاحات بأنه لن يكون هناك لقاحات كافية لتغطية سكان العالم حتى عام 2023 أو 2024، وهو ما يعني أن محدودية القدرات التصنيعية سيحد من عدد

[1] سارة عبد العزيز سالم –مرجع سابق .

[2] نفس المرجع السابق.

الجرعات المتاحة على المدى القريب، الأمر الذي يستدعي توسيع القدرة التصنيعية من خلال الاستثمار المستهدف في قطاع الصناعات الدوائية، ولكن إلى الحد الذي يحقق الغرض وفقًا للمعدلات المطلوبة.

III.4.2.4-لوجيستيات اللقاح: حيث إن تلك اللقاحات في الأغلب تحتاج إلى تجهيزات شديدة الدقة للحفاظ على فعالية اللقاح، بحيث يظل آمنًا وفعالًا، وهو الأمر الذي يستدعي وجود معايير معينة لعمليات التخزين والنقل. فاللقاح الذي قدمته شركة فايزر يحتاج إلى أقل من 70 درجة مئوية، وهو ما يُعد استثنائيًا بالنسبة للقاح. وفي ظل البنية التحتية المحدودة لتبريد الكميات الكبيرة المطروحة من اللقاح. فقد قامت شركة فايزربتطوير حأويات الشحن الخاصة بها بحجم حقيبة السفر، واستخدام الثلج الجاف لإبقاء اللقاحات في درجة الحرارة المناسبة لمدة تصل إلى 10 أيام. وبشكل عام، يمثل التخزين البارد والنقل أربعة أخماس التكلفة الإجمالية لبرامج التطعيم باللقاح الخاص بفيروس كورونا.

III.4.3.4- عدم توافر البنية التحتية: بالإضافة إلى عدم المسأواة في توزيع اللقاحات، قد تواجه الدول منخفضة الدخل أيضًا تحديات كبيرة في توزيع اللقاحات، خاصة في ظل حاجة العديد منها لاشتراطات خاصة من حيث التبريد والتخزين. ففي دول مثل الهند وإثيوبيا وبيرو، لا تزال خطط التوزيع والتنفيذ لهذه البلدان قيد التطوير، ولكنها تتوافق بشكل عام مع الإرشادات الصادرة عن منظمة الصحة العالمية للمجموعات ذات الأولوية التي ستغطيها جرعات (COVAX) الأولية التي تغطي (20%) من السكان.

تواجه الدول النامية أيضًا مشكلات تتعلق بمحدودية سعة سلاسل التبريد، خاصة في المناطق الريفية والنائية، وتوريد الإبر والتخلص السليم من النفايات البيولوجية الخطرة. بالإضافة إلى نقص أعداد مقدمي خدمات التطعيم المدربين، لا سيما في المناطق الريفية، والقدرة على المتابعة الدقيقة لجرعات التطعيمات المقدمة وتوقيتاتها، خاصة بالنسبة للقاحات التي تحتاج أكثر من جرعة واحدة.

III.4.4.4-اشتراطات التطعيم: حيث أعلنت خمس شركات طيران عالمية عن إصدارها بطاقة صحية رقمية للركاب المسافرين من خلالها، للتأكيد على أنهم خالون من فيروس كورونا قبل السفر، وذلك في محأولة لإنقاذ قطاع السفر والطيران من الانهيار التاريخي. وبناءً عليه، ستطرح كل من شركات يونايتد إيرلاينز، ولوفتهانزا، وفيرجن أتلانتيك، والخطوط الجوية الدولية السويسرية، وجيت بلو، ما يسمى بـ(CommonPass) للركاب على بعض الرحلات اعتبارًا من ديسمبر. ويعد المشروع الذي طورته مجموعة (The Commons Project) غير الهادفة للربح وبدعم من المنتدى الاقتصادي العالمي، بإصدار شهادة رقمية وتثبيتها على الهاتف المحمول لإظهار سلبية نتيجة اختبار (كوفيد-19) للركاب كدليل يسمح لهم بالانتقال بين الدول. وفي حين أن شركات الطيران لم تجعل تلك الخدمة إلزامية، إلا أنها قد تطورها لإثبات تلقي الركاب للقاح، مما قد يضع قيودًا إضافية على حركة وتنقل الأفراد.

5.4.III-الحملات العدائية المضادة للتطعيم (anti-vaccine): شهدت العديد من دول العالم انطلاق الحملات المضادة من جانب مناهضي التطعيمات، حيث أتاح لقاح (كوفيد-19) الفرصة مرة أخرى لتلك الحملات. فوفقًا لبحث أجرته مجموعة الحملات "مركز مكافحة الكراهية الرقمية" فهي تقدر أن أكبر حسابات وسائل التواصل الاجتماعي باللغة الإنجليزية التي تروج للشك في اللقاحات قد زادت من متابعيهم بنحو الخمس خلال العام الماضي.

بينما تشير التقييمات الاستخباراتية إلى أن غالبية الدعاية المضادة للقاحات، أو المضادة للتطعيم، التي يراها مستخدمو الإنترنت في بريطانيا، تأتي من داخل بريطانيا، وأن هناك نسبة صغيرة يتم تضخيمها أو إطلاقها من قبل الدول المعادية، ولا سيما روسيا.

ويمكن تلمّس تأثير تلك الحملات من خلال استطلاعات الرأي، حيث كشف استطلاع رأي أجرته صحيفة "ليفادا" أن (59%) من المستطلعين الروس لا يخططون للحصول على اللقاح، وذلك مقارنة بـ(26%) فقط من الأمريكيين في استطلاع آخر أجرته وكالة "أسوشيتد برس".

وفي أوروبا، يعتقد واحد من كل ثلاثة فرنسيين أن اللقاحات بشكل عام غير آمنة، وفقًا لمنظمة "ويلكوم ترست" الخيرية البريطانية. كما أكد (46%) أنهم سيرفضون لقاح covid-19 عند تقديمه، وفقًا لاستطلاع Ipsos mori. وفي أوروبا الشرقية، أكد أكثر من (40%) من الأشخاص في بولندا والمجر أنهم سيرفضون لقاح (كوفيد-19)، إذا عرض عليهم.

6.4.III- انتشار الأخبار الكاذبة: تزامن مع إعلان العديد من الشركات عن اقتراب إجراء المراحل النهائية من التجارب السريرية انتشار سلاسل من الأخبار الكاذبة ونظريات المؤامرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها، وهي الحملات التي جاءت في أغلبها ممنهجة، وهو ما يجعل الكثير من المواطنين في مختلف دول العالم سواء المتقدم أو النامي متشككين في اللقاحات المطروحة، الأمر الذي يستهدف مدى سلاسة تعافي العالم من جائحة (كوفيد-19).

وقد تضمنت تلك الأخبار الكاذبة الادعاء بأن تلك اللقاحات قد تحول البشر إلى قرود، أو أن الصين تستهدف نقل فيروس كورونا من خلال شبكات الجيل الخامس (G5)، أو أن اللقاح سيُستخدم لزرع الرقائق الدقيقة، أو جعل النساء عقيمات.

وقد واجهت الحكومات تلك الادّعاءات من خلال معالجة النطاق الكامل للمحتوى المضاد للقاحات، في محأولة لمنع سوء الفهم وتكرار المعلومات الخاطئة. وقد زاد من تلك الحالة من الممانعة المجتمعية لتلقي اللقاح، تضاؤل حجم الرهبة المجتمعية من الإصابة بالفيروس، وزيادة أعداد الحالات التي تمكنت من الشفاء من خلال العزل المنزلي وبروتوكولات العلاج المنزلي، هذا فضلًا عن إقرار بعض اللقاحات من جانب عدد محدود من الدول، أو على جانب آخر عدم الثقة المجتمعية في القدرات الطبية لدولها مثلما هو الحال في روسيا التي ستتوسع في أكبر عملية تلقيح من خلال لقاح (سبوتنيك V).

وفي حين تواجه الدول المتقدمة مخاطر انتشار الأخبار الكاذبة، فإن مناخ عدم الثقة المنتشر في الدول منخفضة الدخل خاصة تلك التي ستشهد انعقاد الانتخابات الوطنية فيها سيعزز من حالة الرفض لتلقي اللقاحات أو الاستغلال السياسي لعملية توزيع اللقاحات في حشد المؤيدين، لا سيما في دول مثل إثيوبيا وبيرو.

7.4.III - الهجمات السيبرانية: بينما ينتظر العالم توزيع اللقاحات المضادة لفيروس كورونا، تجددت المخأوف بشأن الأمن السيبراني كتهديد محتمل للتسليم السلس لشحنات اللقاح. يأتي ذلك في الوقت الذي شهدت فيه عمليات تصنيع اللقاحات نفسها عدة هجمات لقرصنة أبحاث اللقاحات، حيث تم الكشف مؤخرًا عن أن مجموعة القرصنة الروسية - المعروفة باسم CozyBear أو APT29 - بذلت خلال الفترة الماضية عدة محأولات لسرقة أبحاث لقاح لفيروس كورونا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وكندا.

على جانب آخر، كشف تقرير آخر لفريق عمل استخبارات التهديدات التابع لشركة IBM، أن المهاجمين السيبرانيين استهدفوا سلسلة التوريد المبردة اللازمة لتقديم لقاحات فيروس كورونا، حيث حأولوا تعطيل أو سرقة المعلومات حول العمليات الحيوية اللازمة للحفاظ على اللقاحات باردة أثناء عملية النقل من المصانع إلى المستشفيات أو أماكن تلقيح الأطباء. وقد أورد التقرير سيناريو تفصيليًا لعملية معقدة يقوم من خلالها المتسللون باستهداف المنظمات المرتبطة بمنصة سلسلة التبريد التي يديرها تحالف لقاح (Gavi)، وهي شراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير اللقاحات للدول الفقيرة . علمًا بأنه من المحتمل أن تكون عمليات القرصنة مدعومة من قبل روسيا.

يمكن القول إنه على الرغم من تمكن عدد لا بأس به من الشركات من تطوير اللقاحات المضادة لفيروس كورونا؛ إلا أن إتمام إنجاز عملية التلقيح تواجهها العديد من التحديات، بل أضحى إحدى المعضلات الحالية أمام الدول هي إقناع مواطنيها بأن اللقاح آمن وفعال. كما أن هناك عددًا من الدعوات التي وجّهتها الدول والمنظمات لإتاحة حقوق الملكية الفكرية الخاصة باللقاحات، الأمر الذي قد يزيد من قدرة الدول متوسطة ومنخفضة الدخل على تصنيع اللقاحات وتوفيرها لمواطنيها.

خلاصة :

بناء على ما سبق نجد ان مفهوم التنافسية انتقل من المنظمات إلى القطاع لينتقل تطبيقها على المستوى الدول، حيث يعتبر هذا المصطلح أحد آليات العولمة الاقتصادية التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ، وهي بذلك تمثل نسقا من أنساق الشفافية المعلوماتية اللازمة لتقييم عناصر عجلة النمو الاقتصادي على صعيد الدولة ، الأمر الذي يعني أن التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المقدمة والرامية على التعايش في ظل بيئة دولية تتسم بانفتاح الاقتصاديات وتحديد الأسواق والتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج بين الشركات والمنظمات العالمية والتطورات الكبيرة في ثقافة المعلومات والاتصالات.

محاضرة 12 : الإنتاج الدولي

تمهيد :

إن المهمة الأساسية للشركات الدولية التي ترغب في تصدير وتسويق منتجاتها دوليا هي تحليل منتجاتها الحالية وذلك من أجل تحديد المنتجات ذات القابلية للتصدير والتي تتمتع بالقدرة على المنافسة في الأسواق الدولية, فالمنتج الذي يكون ناجحا في السوق المحلية ليس بالضرورة أن يحقق هذا النجاح في الأسواق الأخرى....وعلى الرغم من أن العولمة الاستهلاكية أصبحت واقعا يعيشه العالم الآن, إلا أنه مازال هناك اختلاف بين الأسواق لذلك يجب معرفة أنواع المنتجات الجيدة التي من المفيد زيادة عمليات الاستثمار بها، وتتوافق مع الأسواق الدولية وتستمر في المنافسة، ومنه نطرح التساؤل التالي :**ما المقصود بالإنتاج الدولي و ماهي وظيفة الإدارة الدولية للإنتاج والعمليات ؟**

I-ماهية الإنتاج

يعتبرُ الفيلسوف وعالمُ الاقتصاد المشهور آدم سميث أول من استخدم كلمة إنتاج للإشارةِ للعمليّات الإنتاجيّة في عام 1776م، ومن ثم بدأ مفهوم الإنتاج ينتشرُ في أغلبِ القطاعات الصناعيّة، وفي عام 1900م ربط العالم والمفكّر تايلور بين الإنتاج ووظيفة التّخطيط بصفتها الوسيلة المباشرة للقيام بالأعمال الخاصّة في الإنتاج، وفي عام 1915م تمّ الرّبط بين الإنتاج والمخزون بصفتِهِ مِنَ الوسائل التي تُساهمُ في المحافظةِ على المنتجات بعد تطبيق الإنتاج بشكلٍ صحيح، وبين عامي 1931م - 1935م تمَّ العملُ على تفعيل دور الرّقابة على جودةِ الإنتاج، ممّا ساهم في تعزيزِ مفهوم الإنتاجِ بشكلٍ كبير، وهكذا أصبح للإنتاجِ دورٌ مهمٌ في العديدِ من أنواع المنشآت الصناعيّة والخدميّة.[1]

I .1-تعريف الإنتاج :

- ✓ يعرف الإنتاج) بالإنجليزيّة (Production :بأنّه صناعةُ شيءٍ من شيءٍ آخر، ويعتمدُ على استخدامِ مجموعةٍ من الأدوات والوسائل والآلات من أجل الوصولِ إلى تحقيقِ الهدف الرئيسيّ منه.
- ✓ ويُعرفُ الإنتاج أيضا بأنّه الخطوةُ المهمّة في سلسلةٍ تحتوي على مجموعةٍ من العمليّات التي تُساهمُ في الحصولِ على سلعةٍ أو خدمةٍ مُعيّنة يتمُّ تقديمها إلى الجمهورِ المستفيد.
- ✓ ومن التّعريفات الأُخرى للإنتاج أنّه كلّ عمليّة لها مُدخلاتٌ، ومُخرجات، وموارد تعملُ على تطبيقِ مجموعةٍ من الخطوات التي تُساهمُ في تحويلِ المواد الخام إلى مُنتجاتٍ يَستفيدُ منها الأفراد في المجتمع[2].

[1] **نشأة مفهوم الإنتاج** -على الرابط : https://mawdoo3.com

[2] محمد أبو خليف –**تعريف الإنتاج** -على الرابط : https://mawdoo3.com :

I .2-عناصر الإنتاج :

تتلخص عوامل الإنتاج في الأتي:[1]

- ✓ العمل: هو عبارة عن الجهد الذي يبذله العنصر البشري من أجل تحويل المواد الخام إلى منتجات و يعتبر العمل عنصر أساسي في العملية الإنتاجية؛
- ✓ رأس المال: لا يقتصر رأس المال على النقود فقط بل يشمل أيضاً على كافة العناصر التي تدعم العملية الانتاجية كالآلات و الوسائل الضرورية للعملية الانتاجية؛
- ✓ الأرض: تعتبر الأرض واحدة من أهم عناصر الانتاج و تعرف الطبيعة بأنها هي المورد و القوى التي يحصل عليها الانسان دون جهد وتشمل معها المناجم والغابات؛
- ✓ الإدارة: تعتبر حلقة الوصل بين عناصر الانتاج المختلفة هي الإرادة حيث أنها تحسن استغلال جميع العناصر بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة وتقوم الإدارة بالأشراف على هذه العناصر لضمان جودة الانتاج.

II -مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات Operations & Production Management Concept

لمعرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لابد أولًا من معرفة معنى مصطلحي إنتاج وعمليات، فالإنتاج عبارة عن خلق سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والريادة والمعلومات، أما العملية الإنتاجية هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية وطاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع .

إن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات هو الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه المنظمات لها مكونان رئيسيان هما المكون الإداري والمكون الفني. أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة [2].

[1] **مفهوم الانتاج واهم عناصره**–على الرابط : https://www.equiti.com/

[2] صلاح مهدي و آخرون –**إدارة الإنتاج و العمليات**–على الرابط : https://sst5.com/Article/2020/46

II-1. الاهداف الرئيسية لإدارة الانتاج والعمليات

تتلخص اهداف إدارة الانتاج و العمليات في التالي :[1]

- ✓ تقديم السلع والخدمات بالكمية المطلوبة والجودة المرغوبة للزبائن في البيئة الخارجية؛
- ✓ تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الكفء للموارد النادرة والحيوية المختلفة؛
- ✓ توفير الفرص التنافسية في البيئة من خلال انتاج السلع والخدمات المتميزة ذات الجودة العالية؛
- ✓ تحسين جودة السلع من خلال تقليل العيوب الناتجة عن عمليات الانتاج؛
- ✓ الاسهام الفعال في تحقيق ربحية المنظمة من خلال انتاج سلع مقبولة بكلفة منخفضة.

ترتبط استراتيجية التصنيع الدولي أو الإنتاج الدولي في الشركات الدولية و خاصة المتعددة الجنسيات بمسألتين حيويتين هما :[2]

-استراتيجية لوجستية "إمداد" التي تركز على تخطيط، تنظيم ،ضبط عمليات نقل ،تخزين وتوزيع المنتجات من مواد أولية من مصادرها الى أسواقها "المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي" بأكبر عائد ممكن وأقل التكلفة وأفضل خدمة مقدمة .

-عملية إيجاد المصادر في الأسواق العالمية وهذا يعني البحث عن أفضل المصادر المناسبة للمواد الأولية "مواد خام، شبه مصنعة، سلع وسيطة" ضمن معايير الجودة المطلوبة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للشركة الدولية.

III- مراحل دورة حياة المنتج الدولي

يمر المنتج الدولي عبر خمسة مراحل في حياته وهي :[3]

III-1.مرحلة الابتكار المحلي:Local Innovation

وفي هذه المرحلة فإن الابتكارات عادة ما تحدث في الدول الأكثر تقدماً في العالم (الولايات المتحدة – ألمانيا-اليابان...الخ) وهي دول تتوافر فيها الشروط الأساسية للابتكار، حيث تمتلك الشركات المعرفة التكنولوجية الكافية Technological know-how ورأس المال اللازم لتطوير منتج جديد، وتقديمه للمستهلك المحلي في البداية وذلك لاعتقادهم أن مخاطر التسويق المحلي أقل كثيراً من المخاطر التي تصاحب التسويق الخارجي، فضلاً عن استمرار التعديلات التي تجري على المنتج خلال مرحلة الإنتاج التجريبي كما أن تفضيلات وأذواق المستهلكين والعوامل البيئية الدولية

---

[1] **وظائف المنظمة** -على الرابط : http://www.uobabylon.edu

[2] محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان- **يوسف –إدارة الاعمال الدولية** –ط1-دار المناهج-عمان –الأردن -2007-ص 205.

[3] محمد حبش –**مراحل دورة حياة المنتج الدولي**–على الرابط :https://www.mhabash.com

قد تحتم ضرورة مواءمة المنتج وتعديله ليتوافق مع تفضيلات وأذواق المستهلكين في الأسواق الخارجية. وعلى هذا النحو فإن هذه المرحلة تشهد تصدير كميات بسيطة من الدول المخترعة (الولايات المتحدة على سبيل المثال) إلى الدول المتقدمة الأخرى والتي تتشابه في هيكل الطلب مع الدولة المخترعة.

III .2-الابتكار عبر البحارOverseas Innovation :

تسمى هذه المرحلة عادة بمرحلة الريادةPioneeringفي الأسواق الدولية، إذ أن الشركات المخترعة تبدأ بمجرد تطوير المنتج في ارتياد الأسواق العالية بهدف توسيع نطاق السوق وزيادة الأرباح في أقل فترة ممكنة، ذلك أن هناك فجوة تكنولوجية Technological Gapملحوظة بين الدولة المخترعة والدول المتقدمة الأخرى مع وجود طلب متزايد في هذه الدول. ويلاحظ أن نصف مبيعات الولايات المتحدة الأمريكية من الاختراعات الحديثة يذهب في البداية إلى كل من المملكة المتحدة، وكندا واستراليا، وعادة ما تقتصر المنافسة في هذه المرحلة على الشركات الأمريكية ذاتها إذ أن الشركات في الدول الأخرى لم تستطع في تلك المرحلة الحصول على معلومات فنية كافية عن المنتج الجديد.

وتشهد هذه المرحلة أيضاً قيام بعض الدول النامية مرتفعة الدخل وحديثة العهد بالتصنيع باستيراد المنتج الجديد من الدول المخترعة، كما تتجه نفقات الإنتاج إلى الانخفاض نتيجة لاتساع السوق وتحقيق وفورات الحجم، وحيث تستمر الشركة المخترعة في تفوقها التكنولوجي فإن أسعار البيع في هذه المرحلة تكون مرتفعة لتعكس الحالة الاحتكارية التي تكون عليها الشركة المنتجة، ولتغطية نفقات الجهود التسويقية التي ينبغي القيام بها لتدعيم ولاء المستهلكين في الأسواق الخارجية لهذا المنتج.

III.3-النضجMaturity :

في هذه المرحلة فإن الطلب في الدول المتقدمة يبدأ في الانخفاض نتيجة لقيامها بتقليد وإنتاج هذا المنتج في الدخل ومن ثم يبدأ إنتاج الدول المتقدمة إلى الارتفاع مشيراً بذلك إلى اقتراب الإنتاج المحلي من الاستهلاك المحلي بل وتصدير المنتج بالقرب من نهاية هذه المرحلة. ومع ذلك فإن صادرات الشركة المخترعة تشهد حالة من الاستقرار نظراً لاتجاه واردات الدول النامية من المنتج إلى التزايد عبر الزمن، وتشهد هذه المرحلة اتجاه المنافسة إلى التزايد ليس فقط بين الشركات الأمريكية بعضها البعض ولكن أيضاً بين الشركات الأمريكية والشركات المنتجة في الدول المتقدمة.

III-4. التقليد العالميWorldwide Imitation :

وهي مرحلة تعسر الشركات المخترعة والتي تبدأ صادراتها في الانخفاض المستمر، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على ظاهرة اقتصاديات الحجم بالنسبة للشركات المخترعة، وتبدأ تكاليف الإنتاج في التزايد، الأمر الذي يعطي الفرصة للشركات المقلدة في الدول المتقدمة في زيادة صادراتها وتخفيض تكاليف إنتاجها، إلا أن بداية إنتاج هذا المنتج في نهاية المرحلة الرابعة في الدول النامية نتيجة لقيام الشركات المخترعة بنقل نشاطها الإنتاجي أو منح تراخيص الإنتاج للدول النامية يؤدي إلى اتجاه صادرات

الدول المتقدمة الأخرى إلى الانخفاض بل وقيام الدول المخترعة أصلاً بالاستيراد من الخارج لنفس المنتج، ومن ثم يتم إنتاج المنتج في الدول النامية وبتكلفة منخفضة نتيجة الاعتماد على الأساليب الفنية للإنتاج والتي تستخدم نسبة مرتفعة من عناصر الإنتاج المتوفرة في هذه الدول.

5.III-مرحلةالانعكاسReversal :

تشهد هذه المرحلة انعكاس الأوضاع السابقة، إذ تبدأ الدول النامية في إنتاج وتصدير المنتج لكل من الدول المخترعة أصلاً والدول المتقدمة الأخرى. ويصبح المنتج في هذه الحالة نمطي ويعتمد في إنتاجه وتصديره على مدى وفرة عناصر الإنتاج في الدول المختلفة. وتتميز الدول النامية بوفرة عنصر الإنتاج اللازم لتقديم هذا المنتج إلى الأسواق المحلية والعالمية، كما تتجه الميزة النسبية التي اكتسبتها الدولة المخترعة والدول المتقدمة الأخرى إلى التلاشي أمام الميزة النسبية الطبيعية التي تتوافر للدول النامية. والدلالة التسويقية التي تعكسها دورة حياة المنتج في التجارة الدولية تتلخص في اتجاه الشركات المخترعة إلى صياغة استراتيجياتها التسويقية بطريقة تمكنها من تطويل فترة الاحتكار والسبق التكنولوجي، كأن تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بتغيير الفن الإنتاجي المستخدم، أو تقليل عملية المواءمة والتعديل أو تقليل تكاليف النقل والتسويق باختيار استراتيجية الدخول المناسبة.

IV-ميثال حول دورة حياة منتجات كوكاكولا

تعتبر شركة كوكاكولا من كبرى شركات المشروبات الغازية في العالم ، بل هي تعد أكبر تلك الشركات على الإطلاق، وتنتج شرك. كوكاكولا، بعض المنتجات التي تحمل علامتها التجارية منها كوكاكولا دايت وسبرايت وفانتا، وبالنظر إلى مراحل دورة حياة المنتج بشكل عام وإلى دورة حياة منتج كوكاكولا بشكل خاص نجد أنها مرت بعدة مراحل وهي:[1]

1.IV-المرحلة الأولى لكوكاكولا

كانت المرحلة الأولى لمنتج شركة كوكاكولا ببداية انتاج منتج واحد فقط، تقدمه وذلك عام ألف وثماني مائة وست وثمانين، لكن كيف قدمت الشركة في بدايتها المنتج، تم ذلك عن طريق أحد المنتمين إلى المجال الطبي، وخاصة في مجال الصيدلة، وكان يدعى جون حيث حضر اختراعه المكون من سوائل ملونة بالكراميل، وقام بمزجها بالماء والكربون، اشترى منه المنتج رجل أعمال، أمريكي الجنسية، وتأسست الشركة بعدها بحوالي أربعة أعوام أي عام ألف تسعمائة وثلاث عشر ميلادي ليصبح تسعة بالمائة على الأقل من المواطنين الأمريكيين من مستهلكي المشروب.

2.IV-المرحلة الثانية لكوكاكولا

بعد حوالي ثلاثين عام تم استخدام علامة أو شعار خاص بالشركة، حتى يتم اعتماده شعار الشركة، لمنع تقليد المنتج، وتطورت الشركة حتى وصلت الشركة في وقت تالي لذلك بالطرح في الاكتتاب العام في نيويورك في البورصة الخاصة بها، وزادت أسعار الأسهم ومبيعات الشركة.

[1] نسرين –**دورة حياة منتج كوكاكولا**–المرسال –2021-على الرابط : https://www.almrsal.com/post/100836

3.IV-المرحلة الثالثة لكوكاكولا

في عام ألف تسعمائة وتسعة وعشرين ، حدث الانهيار الكبير للبورصة ، وحدث التراجع الاقتصادي ، وانخفضت معدلات المبيعات لشركة كوكاكولا، لكن الشركة زادت في إعلاناتها ، مما جعلها تستقر على حساب بقاء الاستهلاك على نفس حالته، واستطاعت الشركة الخروج من أزمتها ، وذلك إلى حد كبير.

4.IV-المرحلة الرابعة لكوكاكولا

كانت المرحلة الرابعة لحياة منتج كوكاكولا، مع اندلا ع الحرب العالمية الثانية، حيث قامت الشركة بتوزيع منتجها على الجنود، مما ساهم في دخول المنتج لأغلب الدول، و انتشاره ، والتوسع لدى الشركة لتنتج منتج جديد وهو منتج مشروب فانتا، كوكاكولا دايت ، سبرايت.

5.IV-المرحلة الخامسة لكوكاكولا

المرحلة الخامسة دورة حياة منتج كوكاكولا، كانت مع بداية ظهور شركة بيبسي المنافسة لمنتج كوكاكولا حيث، قامت الشركة بعمل تعديل على مكونات المنتج ، مما تسبب في مقاطعة المنتج ، فترة تزيد على شهرين ، مما اجبر الشركة على التراجع عن ما أقدمت عليه سابقا.

6.IV-المرحلة الحالية لمنتج كوكاكولا

المرحلة الأخيرة التي يعيشها منتج كوكاكولا حاليا الآن هي فترة الترويج المتتالي للمنتج وذلك عن طريق عدة ترويجات، واعلانات، وحملات مستمرة تقدمها لإحداث الانتعاش المرجو للشركة من ذلك ما قدمته الشركة من إنتاج العبوات التي تحمل أسماء الأشخاص، ورعايتها للبطولات الرياضية، والأحداث الرياضية العالمية، حتى أصبحت الشركة تمتلك ثلاثة ألاف وثمان مائة علامة تجارية.

V- أسباب نجاح منتج كوكاكولا

من اسرار نجاح كوكاكولا لدينا :

- **التعلم من الخطأ و السعي للتطوير**

من الوارد أن يمر مشروع أو منتج ببعض الكبوات، بل إنه أمر طبيعي، تمر به معظم المنتجات، وهو ما حدث مع الشركة، حيث حأولت أن تغير من منتجها الأصلي، لتجذب مستهلكين أكثر مع ظهور شركة منافسة جديدة، وهي شركة بيبسي، لكن التغيير لم يلق إعجاب المستهلكين، وخسرت الشركة، وتراجعت عن التغيير تحويل خسارتها إلى مكاسب مضاعفة.

- **الاتسام بالبساطة**

تعد الرسالة الأصلية لمنتج كوكاكولا، على الرغم من ضخامة صناعة المنتج وانتشاره، و نموه، إلا إنها أبقت في خططها التسويقية على رسائل تبعثها للمستهلكين في حملاتها الترويجية، وتلك الرسائل اتسمت بالبساطة و سهولة ترجمتها لكل دول العا لم ، من بينها كلمات بسيطة مثل إفرح، واستمتع.

- **الطابع الشخصي**

عمل منتج كوكاكولا على منح الطابع الشخصي ، للمنتج ، سواء في ذلك للشخص أو للبلد ، كلما واجهت الشركة انخفاض في التسويق ، عملت على إعطاء الطابع الشخصي للمنتج لترفع مبيعاته ، مثل ما قدمته في بعض البلدان الغربية ، وكذلك البلاد العربية ، من وضع أكثر الأسماء شهرة واستخدام على عبواتها ، محققة بذلك فكرة الطابع الشخصي.

- **التواجد في أماكن جديدة**

قابل منتج كوكاكولا تحدي مختلف ، في تواجده في بعض الدول ، مثل ما واجهه في دول الصين ، والهند وغيرهم، ذلك لأن هناك بعض الدول التي تفرض قيود على ادأي تواجد اقتصادي للشركات على أرضها، لكن التحدي لم يوقف المنتج عن وجود صيغة ملائمة تسمح له بدخول دولة مثل الصين، وكذلك تعديلات على المنتج لتدخل به السوق الهندي ، وهو ما أمكنها من تحقيق أرباح جديدة.

VI.دراسة حالة :حول اشهر الدول في انتاج السيارات عبر العالم لسنة 2019

تنشر المنظمة العالمية لمصنعي السيارات "OICA" تقرير سنوي تعرض فيه عدد السيارات التي تصنع بكل دولة، لذا نعرض لكم اليوم أحدث التقارير عن عام 2018 لأعلى الدول في تصنيع السيارات، علماً أن التعداد الإجمالي يناهز 95 مليون و634 الف و593 سيارة.و هي مرتبة على النحو التالي بحسب عدد السيارات المنتجة :[1]

[1]تقرير" **اعلى الدول في تصنيع السيارات وترتيب الدول العربية بينها** - على الرابط: https://www.almuraba.net/news_view_273056.html 20 أبريل، 2019 منذ 2 سنوات, 1 شهر

1 -الصين: 27 مليون و809 الف و196 سيارة

2- الولايات المتحدة الأمريكية: 11 مليون و314 الف و705 سيارة

3- اليابان: 9 مليون و728 الف و528 سيارة

4- الهند: 5 مليون و174 الف و645 سيارة

5- المانيا: 5 مليون و120 الف و409 سيارة

6- المكسيك: 4 مليون و100 الف و525 سيارة

7-كوريا الجنوبية: 4 مليون و28 الف و834 سيارة

8- البرازيل: 2 مليون و879 الف و809 سيارة

9- إسبانيا: 2 مليون و819 الف و565 سيارة

10- فرنسا: 2 مليون و270 الف سيارة

11- تايلاند: 2 مليون و167 الف و694 سيارة

12- كندا: 2 مليون و20 الف و840 سيارة

13- روسيا: 1 مليون و767 الف و674 سيارة

14- المملكة المتحدة: 1 مليون و604 الف و328 سيارة

15- تركيا: 1 مليون و604 الف و328 سيارة

16التشيك: 1 مليون و345 الف و41 سيارة

17- اندونيسيا: 1 مليون و343 الف و714 سيارة

18ايران: 1 مليون و95 الف و526 سيارة

19سلوفاكيا: 1 مليون و900 الف سيارة

20-ايطاليا: 1 مليون و60 الف و68 سيارة

21- بولندا: 695 الف و646 سيارة

22-جنوب افريقيا: 610 الف و854 سيارة

23-ماليزيا: 564 الف و800 سيارة

24-رومانيا: 476 الف و769 سيارة

25- الأرجنتين: 466 الف و649 سيارة

26- هنغاريا: 430 الف و988 سيارة

27- المغرب: 402 الف و85 سيارة

28- بلجيكا: 308 الف و493 سيارة

29- البرتغال: 294 الف و366 سيارة

30-تايوان: 253 الف و241 سيارة

31-أوزباكستان: 220 الف و667 سيارة

32- سلوفينيا: 209 الف و378 سيارة

34- النمسا: 164 الف و900 سيارة

35-فنلندا: 112 الف و104 سيارة

36-مصر: 71 الف و600 سيارة

37-صربيا: 56 الف و449 سيارة

38-أوكرانيا: 6 الاف و623 سيارة

39-الاكوادور: 2 الاف و700 سيارة

40- تونس: 1 الف و700 سيارة

هذا ويذكر بأنه لم تتواجد سوى 3 دول عربية بين أعلى الدول تصنيعاً للسيارات، حيث أتت المغرب في المركز 27 بإجمالي 402 ألف 85 سيارة، ثم مصر بالمركز 36 بإجمالي 71 ألف و600 سيارة، وأخيراً تونس بالمركز 40 بإجمالي 1

ألف و700 سيارة، في حين تواجدت دول أخرى شرق أوسطية حيث حققت تركيا المركز 15 بإجمالي 1 مليون و604 ألف و328 سيارة، وإيران التي تصنع سياراتها محلياً بإجمالي 1 مليون و95 ألف و526 سيارة.

خلاصة

يعتبر الانتاج الدولي ردة فعل قوية تجاه تحديات التدويل التي تقوم بها دول ذات قطاع انتاج صغير، حيث تسعى للحفاظ على صناعة انتاج قالبة للتعايش من خلال اتفاقيات يتم ابرامها بين الدول وتسعى هده الأخيرة الى تحقيق أهداف اقتصادية و ثقافية و دبلوماسية و غيرها ، انطلاقا من مزج عناصر الانتاج من موارد بشرية ، مالية ،طبيعية و تكنلوجية بالاضافة الى المعرفة كمورد استراتيجي .

محاضرة 13: الاسترداد و التصدير

تمهيد :

أصبح مجال الاستيراد والتصدير في هذا العصر من أهم المجالات الاقتصادية المتطورة حيث أنه في ظل التحديات الاقتصادية والتطور التكنولوجي لا توجد دولة في العالم لا تعمل في مجال الاستيراد والتصدير ،ومنه نطرح التساؤل التالي :**ما هو الاستيراد والتصدير وماهي الاجراءات اللازم اتباعها في ذلك؟**

I–ماهية الاستيراد و التصدير

الاستيراد والتصديرImport and Export هو عملية بيع وشراء بين الشركات خارج حدود البلاد، ويعد من أمتع المجالات في التجارة كما أنه ليس بالمجال الصعب

I.1-تعريف الاستيراد و التصدير :

يعرف الاستيراد والتصدير على النحو التالي : [1]

- ✓ الاستيراد هو عملية استيراد موارد أو منتجات تكون الدولة في حاجة إليها من دول أخرى لتعمل على سد العجز من الاحتياجات الأساسية.

فلا يمكن الاستغناء لأي دولة عن الاستيراد للمنتجات التي تحتاجها وأيضاً بالنسبة للتصدير للمنتجات التي تزيد عن حاجتها لكي يحدث التكامل الاقتصادي.

- ✓ التصدير عملية تصدير المنتجات التي تنتجها الدول وتعمل على زيادة الصادرات بعد تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتج.

كل ذلك يتم في إطار قانوني سواء كانت عمليات الاستيراد أو التصدير وتحكمها قوانين نظراً لوجود رسوم تختلف من دولة لأخرى.

I.2-طرق الاستيراد والتصدير

توجد طريقتان للاستيراد والتصدير و هما :[2]

[1] **تعريف الاستيراد والتصدير** - على الرابط :https://toggar.com/ecommerce/ar/topi

[2] **نجوى بيطار –الاستيراد و التصدير–على الرابط** :https://www.arageek.com/

- ✓ **الاستيراد والتصدير المباشر** :هو الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع المستوردين أو الموردين الأجانب مباشرة وتشمل جميع الإجراءات القانونية المتعلقة بالشحن والتمويل؛
- ✓ **الاستيراد والتصدير غير المباشر** :هو الطريقة التي يقوم فيها الوسطاء بتنفيذ جميع المهام ولا يكون للشركة أي تفاعل مباشر مع العملاء في الخارج.

II–أهمية الاستيراد و التصدير

II .1-أهمية الاستيراد

عندما يتحدث الناس عن الاستيراد من حيث التجارة، يشيرون إلى شراء المنتجات أو الخدمات من بلد آخر ثم يتم تقديم هذه المنتجات أو الخدمات للعملاء من قبل الشركة المستوردة ويترتب على ذلك العديد من الفوائد وهي :[1]

- ❖ **إدخال منتجات جديدة إلى السوق:** العديد من الشركات في الهند والصين تميل إلى إنتاج السلع للسوق الأوروبية والأمريكية، فعلى الرغم من حجم هذه الأسواق والقوة الشرائية للسكان هناك ولكن عند إدخال منتج جديد إلى هذين السوقين قد يستغرق الأمر سنة أو أكثر؛
- ❖ **تخفيض التكاليف:** من الفوائد الرئيسية الأخرى للاستيراد تخفيض تكاليف التصنيع فالعديد من المنتجات المستوردة أو أجزاء من المنتجات والموارد يتم تصنيعها بأسعار معقولة أكثر من إنتاجها محليا؛
- ❖ **فرصة للقيادة والتميز في الصناعة:** استيراد المنتجات فرصة لتصبح رائد في السوق في صناعة معينة، العديد من الشركات تستغل فرصة استيراد منتجات جديدة وفريدة من نوعها قبل منافسيها وكونها أول من استورد منتج جديد يمكن أن يؤدي بسهولة لتصبح رائدة في صناعة معينة؛
- ❖ **توفير منتجات عالية الجودة** :الكثير من رجال الأعمال الناجحين يسافرون إلى الخارج لزيارة المصانع والعثور على منتجات ذات جودة عالية واستيرادها إلى بلدهم، وعلأوة على ذلك بعض المصنعين يوفروا تدريب ودورات تدريبية لضمان أن الشركة في الخارج على استعداد جيد لبيع منتجاتها.

II .2-أهمية التصدير

من الفوائد الرئيسةالناتجة عن عملية تصدير المنتجات إلى بلدان أخرى ما يليس :[2]

- ❖ **زيادة المبيعات المحتملة:** في حين أن استيراد المنتجات يمكن أن تساعد الشركات على خفض التكاليف، يمكن لتصدير المنتجات أن يضمن زيادة المبيعات والمبيعات المحتملة بشكل عام. الشركات التي تركز على التصدير توسع رؤيتها

[1] **اهمية الاستيراد والتصدير–ملامح ومميزات–** على الرابط : http://www.takeawayprofits.com/
[2] نفس المرجع .

وتسويقها إقليميا أو دوليا أو حتى عالميا، وبدلا من مجرد كسب بعض المال من خلال بيع عروضهم في السوق المحلية تركز هذه الشركات على اكتشاف فرص جديدة لعرض منتجاتها في الخارج.

كما يعتبر تصدير المنتجات فرصة جيدة بشكل خاص للشركات المتوسطة والكبيرة التي توسعت بالفعل داخل السوق المحلي، وبمجرد تشبع السوق في بلدهم يمكن لتصدير المنتجات في الخارج أن يكون فرصة عظيمة لهذه الشركات لزيادة المبيعات المحتملة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون التصدير طريق لمنح فرص التميز في الخارج.

- **زيادة الأرباح:** تصدير المنتجات يمكن أن يسهم إلى حد كبير في زيادة الأرباح الخاصة بك. ويرجع ذلك أساسا إلى الطلبات الأجنبية لأنها عادة ما تكون أكبر من تلك التي وضعها المشترين المحليين، ففي حين أن العملاء المحليين يشترون كميات محدودة من بعض المنتجات الشركات في الخارج في كثير من الأحيان تطلب حأويات(كميات كبيرة من المنتجات) الأمر الذي يؤدي حتما إلى زيادة الأرباح. وعلأوة على ذلك إذا كانت منتجاتك تعتبر فريدة من نوعها أو مبتكرة في الخارج الأرباح الخاصة بك يمكن أن تزيد بسرعة.

III-إجراءات الاستيراد و التصدير

III .1-إجراءات الاستيراد :

يعد الاستيراد نوع من التجارة الخارجية يتم فيها نقل البضائع من بلد أجنبي إلى البلد الأصلي بغرض إعادة بيعها في السوق المحلية. للاستيراد مجموعة من الإجراءات وهي كالتالي[1]:

- ✓ **الاستفسار عن التجارة :**يبدأ إجراء الاستيراد والتصدير بالاستفسار عن التجارة في عدد من البلدان والشركات التي تصدر المنتج المطلوب، وبالتالي فإن الشركة المستوردة تحتاج إلى الحصول على جميع التفاصيل عن البضائع. بعد الحصول على المعلومات المطلوبة تتواصل الشركة المستوردة مع الشركات المصدرة لمعرفة أسعارها وشروط تسليمها؛
- ✓ **الحصول على ترخيص الاستيراد :**تخضع بعض البضائع لترخيص الاستيراد بينما بعض البضائع لا تخضع لذلك،ومنه يجب على المستورد أن يكون لديه معرفة بسياسة التصدير والاستيراد لمعرفة ما إذا كانت البضائع المطلوبة من قبل المستورد بحاجة إلى ترخيص استيراد أم لا؛
- ✓ **شراء العملات الأجنبية :**يتعين على المستورد الحصول على النقد الأجنبي عندما يكون المصدّر مقيمًا في بلدٍ أجنبي، وسوف يطلب دفع ثمن البضائع بعملة البلد الذي يقيم فيه؛
- ✓ **وضع الطلب :**يقدم المستورد طلبًا إلى المصدر لتوريد المنتجات، يحتوي على تفاصيل تتعلق بالسعر ،سالجودة ،الكمية ،اللون وغيرها من خصائص البضائع المراد استيراده؛.

[1] نجوى بيطار –مرجع سابق .

- ✓ **الحصول على خطاب اعتماد :**عند الاتفاق على شروط الدفع بين المستورد والمصدر في عملية الاستيراد والتصدير يجب على الشركة المستوردة الحصول على خطاب الاعتماد من مصرفها الذي يوضح المصداقية بتحقيق الالتزام؛
- ✓ **إشعار استلام الشحنة :**عند تحميل البضاعة على السفينة، يرسل المصدر إشعار الشحن الذي يحتوي على معلومات حول شحن البضائع مثل رقم الفاتورة، اسم السفينة، رقم بوليصة الشحن، ميناء التصدير؛
- ✓ **سحب مستندات الاستيراد :**بعد شحن البضاعة يقوم المصدر بإجراء بعض الخطوات المهمة وفقًا للشروط التعاقدية ويعطيها إلى المصرف لنقلها بالطريقة المحددة في خطاب الاعتماد؛
- ✓ **وصول البضائع :**يقوم المصدر بشحن البضائع وفقًا للشروط التعاقدية، وتُبلغ السفينة المسؤولة الضابط المسؤول في الرصيف بأن المنتجات قد وصلت إلى البلد وتقدم مستندًا بذلك؛
- ✓ **التخليص الجمركي :**بمجرد وصول البضائع إلى المستورد فإنها تخضع للتخليص الجمركي حيث يتم إكمال عدد من الإجراءات القانونية.

III .2-إجراءات التصدير :

التصدير هو التجارة يتم فيها إرسال البضائع المصنعة محليًا إلى بلدٍ أجنبي بناءً على طلب المشتري في الخارج مجموعة من الإجراءات المتبعة وهي كالتالي[1]:

- ➢ **إيصال الاستفسار وإرسال عروض الأسعار :**يقوم المستورد بإرسال استفسار إلى مختلف الشركات المصدرة وطلبات عروض الأسعار التي تشمل السعر، الكمية، الجودة، وشروط البضائع، فيقوم المصدرون بالمقابل بإرسال فاتورة أولية تتضمن التفاصيل المطلوبة؛
- ➢ **إيصال الطلب:** بمجرد أن يوافق المشتري على التفاصيل يرسل طلبًا لإرسال البضائع؛
- ➢ **تحديد المصداقية الائتمانية للمستورد:** بعد تلقي الطلب يستفسر المصدر عن مصداقية المستورد لضمان السداد ولذلك يطلب المصدر خطاب اعتماد من المستورد؛
- ➢ **الحصول على الترخيص:**يقوم المصدر ببعض الإجراءات القانونية حيث تخضع البضائع لقوانين الجمارك التي تتطلب أن يكون لدى الشركة المصدرة رخصة تصدير؛
- ➢ **تمويل ما قبل الشحن:**بعد الحصول على ترخيص الاستيراد والتصدير يقوم المصدر بالتوجه إلى البنك للحصول على تمويل ما قبل الشحن للبدء بالإنتاج؛

[1]نجوى بيطار –مرجع سابق .

- **إنتاج السلع:** بمجرد أن يتلقى المصدر التمويل من البنك يبدأ المصدر في إنتاج السلع وفقا لمتطلبات المستورد؛
- **التفتيش قبل الشحن:** هناك فحص إلزامي للبضائع من قبل السلطات المختصة لضمان تصدير المنتجات ذات النوعية الجيدة فقط من البلد؛
- **حجز مساحة الشحن:** يقوم المصدر بالتوجه إلى شركة الشحن لحجز مساحة شحن للبضائع المراد إرسالها، ويتطلب من الشركة المصدرة تحديد طبيعة ونوع البضائع المراد تصديرها، تاريخ الشحن، ووجهة الميناء؛
- **التعبئة والشحن:** بعد الانتهاء من جميع الإجراءات السابقة يتم تعبئة البضائع بعناية، ويتم اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من قبل الشركة المصدرة لنقل البضائع إلى الميناء؛
- **التأمين على البضائع:** يقوم المصدر بالتأمين على البضائع لدى شركة تأمين للحصول على الحماية من مخاطر الخسارة أو التلف أثناء النقل؛
- **التخليص الجمركي:** بعد ذلك يجب أن يتم التخليص الجمركي للبضائع قبل تحميلها على السفينة؛
- **الحصول على إيصال:** يصدر قبطان السفينة إيصال إلى مدير الميناء عندما يتم تحميل البضائع على متن السفينة؛
- **دفع الشحن:** يتم استلام إيصال من قبل وكيل الشحن لشركة الشحن التي تحدد الشحن، بعد استلامها تصدر الشركة سند شحن يعمل كدليل على أن سفينة الشحن حصلت على البضائع لنقلها؛
- **تحضير الفاتورة:** بمجرد إرسال البضاعة إلى الوجهة يتم إعداد فاتورة البضاعة، والتي تحدد كمية البضاعة والمبلغ المستحق للمستورد؛
- **تأمين الدفع:** آخر حلقات الاستيراد والتصدير وفيها يقوم المصدر بالتواصل مع المستورد بخصوص شحن البضائع للمطالبة بملكية البضائع، ويطلب المستورد مستندات معينة مثل بوليصة الشحن، الفاتورة، بوليصة التأمين، خطاب الاعتماد، شهادة المنشأ، وغيرها، وتقوم الشركة المصدرة بإرسال هذه المستندات إلى الشركة المستوردة من خلال المصرف، وتطلب تسليمها فقط عند قبول فاتورة الصرف.

IV–دراسة شركة سونطراك عملاق النفط الجزائري

تبلغ مبيعات شركة سوناطراك فاقت 33 مليار دولار عام 2017 من أهم مورد لعائدات البلاد، وهذه حقائق عن سوناطراك وقطاع الطاقة في الجزائر:[1]

IV .1-التعريف بشركة سوناطراك

-تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك (5 يوليو/تموز 1962)؛

-تعتبر "سوناطراك" أهم شركة اقتصادية بالبلاد، حيث تحتل المركز الـ12 في ترتيب شركات النفط بالعالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية، حسب بيانات وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية؛

- احتلت الشركة المركز الأول في أفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط؛

- هي ثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال وغاز النفط المسال، وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم؛

- شركة النفط العملاقة مصدر مهم للطاقة للدول الأوروبية التي تسعى إلى تقليص اعتمادها على روسيا.

IV-2. عائدات ضخمة واستثمارات كبيرة

- تعتبر صادرات "سوناطراك" أهم مورد مالي لخزينة الجزائر، حيث تشكل المحروقات أكثر من 95% من إيرادات البلاد الخارجية، كما أنها تساهم بنسبة 60% من الموازنة؛

- تنتج الجزائر 1.2 مليون برميل في اليوم، ما يتوافق مع حصتها التي حددتها منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك)؛

- تنتج الجزائر 135 مليار متر مكعب من الغاز سنويا، وفقا لأرقام سوناطراك؛

- في فبراير 2018 قالت الشركة إنها ستستثمر 56 مليار دولار بين عامي 2018 و2022، في حين استثمرت 8.1 مليارات دولار في العام 2017؛

- مبيعات الشركة من النفط والغاز بلغت 33.2 مليار دولار في 2017؛

- يفوق تعداد العاملين في سوناطراك 140 ألف عامل.

[1] سوناطراك عملاق النفط الجزائري -على الرابط : https://www.aljazeera.net/news

3.IV-صفقات شركة سوناطراك

- الشركة أجرت محادثات مع شركة شيفرون الأميركية لبحث شراكة في مجال إنتاج النفط والغاز الصخريين؛

- اشترت الشركة مصفاة أوجوستا التابعة لإكسون موبيل في صقلية بإيطاليا؛

- وقعت سوناطراك اتفاقا بقيمة 1.5 مليار دولار مع توتال الفرنسية لبناء مصنع للبولي بروبلين في الجزائر.

IV التصدير

بالنسبة لعملية التصدير :[1]

-تواجه سوناطراك صعوبة في الحفاظ على مستويات التصدير، نظرا لزيادة الطلب المحلي وجمود الإنتاج. وأثار ذلك شكوكا حيال تجديد عقد إنجي، حسبما قال مصدر في القطاع بالجزائر.وقالت سوناطراك، إن العقد يغطي الأجل المتوسط والطويل، لكنها لم تحدد كميات الغاز التي ستوردها لإنجي؛

-وجددت سوناطراك بالفعل عقود تصدير غاز هذا العام مع إنجي وجالب إنرجريا وإيني وبوتاشوناتورجي وإديسون. وبلغ إجمالي صادراتها من الغاز في 2018 نحو 51.4 مليار متر مكعب، تلقت إيطاليا وإسبانيا ثلثيها؛

- الشركة ستعمل على تجديد احتياطيات النفط والغاز التي تشهد انخفاضا منذ 10 سنوات؛

-ووافق مجلس النواب الجزائري على قانون طاقة جديد لدعم قدرة البلاد على جذب شركات النفط العالمية للاستثمار في القطاع، لكنه أبقى على تشريع يمنع الملكية الأجنبية لحصة أغلبية في مشروعات النفط والغاز؛

- توقفت المحادثات بين إكسون موبيل والجزائر لتطوير حقل غاز طبيعي في البلاد بسبب الاضطرابات التي اندلعت في 22 فبراير.

V-صادرات الجزائر خارج المحروقات

بالنسبة للصادرات خارج المحروقات يوضحها الجدول رقم 08

الجدول رقم 08 : المواد المصدرة لسنة 2021 في الجزائر

الصادرات
➢ صادرات الإسمنت بلغت 51,54 مليون دولار أي بزيادة قدرها 144.45%
➢ صادرات السكر بلغت 120 مليون دولار أي بزيادة قدرها 44.57 %
➢ صادرات التمور بلغت 46,29 مليون دولار أي بزيادة قدرها 25.66%
➢ صادرات الأسمدة المعدنية و الكيميائية الأزوتية بلغت 283,26 مليون دولار أي بزيادة تقدر ب 5.09% .
➢ صادرات الزيوت و المنتجات الأخرى المحصل عليها من تقطير الفحم الحجري بلغت 163 مليون دولار أي بزيادة 121.34% ؛
➢ صادرات المواد الغذائية بلغت 205 مليون دولار أي بزيادة تقدر ب 38.52%.

المصدر : احصائيات الصادراتخارج المحروقات للأربعة أشهر الأولى لسنة 2021 -وزارة التجارة -على الرابط :https://www.commerce.gov.dz/ar

يوضح الجدول رقم 08 ان الجزائر سجلت الصادرات خارج قطاع المحروقات بالنسبة لأربعة الأشهر الأولى من سنة 2021 زيادات بمعدلات نسبية هامة مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية تتجلى فيما يأتي :[2]

1. ارتفاع الصادرات خارج المحروقات بنسبة 64.56 % ؛
2. معدل الصادرات خارج المحروقات بلغ 10.54 % من القيمة الإجمالية للصادرات ؛
3. صادرات الأربعة أشهر الأولى بلغت 1.14 **مليار دولار** فيما تم تسجيل 694 مليون دولار في نفس الفترة من السنة الماضية ؛
4. تسجيل 832 منظمة تصدير جسدت عمليات التصدير خلال الأربعة أشهر الأولى من سنة 2021 ؛

بينما فاتورة الواردات وصلت إلى 5.65 مليار دولار في فترة يناير وفبراير 2021، وعرفت انخفاضا من 6.13 مليار دولار في الشهرين الأولين من العام الماضي.يذكر أن الجزائر تحأول كبح عجز تجاري يزداد اتساعا بعد هبوط حاد في إيرادات النفط والغاز، التي تعتبر المصدر الرئيسي لمالية الدولة[1].

---

[1] **سوناطراك الجزائرية** -على الرابط : https://al-ain.com/article/algeria-sonatrach-gas-expor

[2] **احصائيات الصادرات خارج المحروقات** للأربعة أشهر الأولى لسنة 2021 -وزارة التجارة -على الرابط :https://www.commerce.gov.dz/ar

خلاصة :

وفقا لما سبق نستخلص ان التصدير من اهم وسائل التنمية الاقتصادية لأي دولة كبيرة كانت او صغيرة، لان ذلك يعني انها دولة مصنعة وليست مستهلكة فقط.فكل الدول العظمي لم تنمو اقتصاديا إلا بتصدير منتجاتها إلي العالم والدول التي تدار بشكل جيد تهتم بزيادة الصادرات وتقليل الواردات، وبالفعل يؤثر ذلك تأثيراً إيجابياً في رفع المستوي الاقتصادي.

و أما الدول ذات الاقتصادات المنهكة أو تلك التي تعرف بالدول النامية تجد حجم الواردات فيها دائماً يوازي ضعف حجم الصادرات أو أكثر.

[1] **المديرية العامة للجمارك**–على الرابط : https://arabic.rt.com/business/1218685

خاتمة

فرضت التغيرات الجديدة للساحة العالمية ازدياد الاهتمام **بإدارة** الأعمال الدولية كأحد الأقسام الحديثة التي تفرعت من علم إدارة الأعمال الذي يهدف إلى تنظيم شئون المنظمات الدولية عبر العالم ، ووضع الخطة المنهجية التي تسير عليها لمواكبة تحديات الأسواق والقدرة على الاستمرار والمنافسة، كما تختص الإدارة الدولية بدراسة الاستراتيجيات التي تؤهل المنظمات الدولية على المنافسة بكفاءة وفاعلية كبيرة.على نحو تهدف فيه الإدارة الدولية إلي تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة، وكذا ضمان استخدام هذه الموارد مما يتطلب تحقيق هذا الهدف تخطيط ،تنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية

هذا و تهتم إدارة الأعمال الدولية عموما بدراسة تحليل طبيعة الأعمال الدولية و مجالاتها و تنظيمها بداية من دراسة متغيرات البيئة الدولية بالخصوص البيئة الخارجية ،كما تبحث عن الاستراتيجيات المختلفة للولوج للاسواق الدولية انطلاقا من ممارسة الوظائف الادارية من تخطيط تنظيم توجيه و رقابة لمختلف الأعمال الإدارة الدولية من انتاج ، تسويق موارد بشرية وموارد ماية وصولا الى تكوين تحالفات و شركات متعددة الجنسيات تعمل بشكل دائم و مستمر عبركافة الدول .بشكل تنافسي ، كما يكمن الهدف من وراء إدارة الأعمال الدولية في تحقيق التجارة الدولية العالمية حسب الاتفاقات الدولية بدون أية تعقيدات تعرقل إتمام تلك الصفقات في وقتها ووفق نوعياتها.

وتبقى ادارة الأعمال الدولية ذات جدوى في العلاقات الدولية نظرا لتداخلها مع الكثير من المفاهيم كالعولمة و التكتلات الاقتصادية و التدويل في وقت أضحت فيه الحدود الإقليمية بين دول العالم عبارة عن مجرد حدود سياسية لا غير تفصل الدول عن بعضها البعض من الناحية الجغرافية فقط بينما من الناحية الاقتصادية و حتى الاجتماعية فلا وجود لمثل هذه الحدود أمام عالم يبدو كقرية صغيرة .

التهميشات

أولاً: مراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

1. احمد عبد الرحمان أحمد –**مدخل إدارة الأعمال الدولية**–ط2-دار المريخ – الرياض –المملكة العربية السعودية 2006 .
2. احمد عبد الرحمان احمد –**مدخل الى إدارة الأعمال الدولية**–دار المريخ –الرياض -السعودية -2010.
3. احمد علي صالح –**إدارة الأعمال الدولية : مدخل منهجي منظم** –دار وائل –اسكندرية - مصر 2012.
4. بديع جميل قدو –**التسويق الدولي**–دار المسيرة –ط1-عمان الأردن -2009.
5. حسن نافعة و محمد شوقي عبد العال –**التنظيم الدولي**–مكتبة الشروق الدولية – القاهرة -2004.
6. حسين حريم –**مبادئ الإدارة الحديثة- التظريات–العملياتالإدارية –وظائف المنظمة**–ط2-دار حامد –عمان ا-لأردن-2010.
7. دانيال أوحانيان –**الإدارة المالية في شركة دولية**–كلية الاقتصاد –جامعة دمشق –سوريا -2021.
8. دريد كامل االشيب –**المالية الدولية**–دار اليازوري –عمان الاردن -2013 .
9. زغدار أحمد . **المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية** -ط1-دار جريد للنشر والتوزيع -عمان –.2011 .
10. زكريا مطلك الدوري أحمد علي صالح _ **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي** _ دار اليازوري _عملن _ الأردن _ 2009..
11. سامح عبد المطلب عامر –**إدارة الأعمال الدولية** –دار الفكر –عمان الاردن -2010.
12. سامي محمد محمود المليجي –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-مكتبة الوفاء الاسكندرية -2017.
13. سيد الهواري_**من متطلبات الإدارة في القرن 20_المدير العالمي_مهارات حديثة ومتعددة**_ مكتب عين الشمس_مصر_1997.
14. طالم علي- **مطبوعة إدارة الأعمال الدولية**- جامعة ابن خلدون-تيارت-كلية العلوم التجارية -الجزائر-20181/2017 .

15. عائشة يوسف الشميلي–**الإدارة الاستراتيجية الحديثة –التخطيط الاستراتيجي ، البناء التنظيمي ، القيادة الإبداعية ،الرقابة و الحوكمة**–ط1- دار الفجر –القاهرة –مصر -2017.
16. عبد الكريم كاكي -**الاستثمار الاجنبي المباشر والتنافسية الدولية** - مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع – بيروت – الطبعة الأولى 1434هـ /2013.
17. عدنان النعيمي و ياسين كاسب خرشة- **أساسيات الإدارة المالية**- دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان –الاردن - 2007.
18. عدنان هاشم رحيم السامرائي - **الإدارة المالية منهج تحليل شامل** - الجامعة المفتوحة – 1997.
19. عرفات إبراهيم فياض –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-دار البادية –عمان الأردن -2011.
20. على عباس –**إدارة الأعمال الدولية** –دار المسيرة –عمان الاردن -2013.

21.علي العباس_**إدارة الموارد البشرية الدولية**_إثراء للنشر _ عمان_الأردن_2008.
22.عمر صقر - **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**-الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة 2000/.2001-.
23.عمر محي الدين الجباري –**التمويل الدولي** –الأكاديمية العربية المفتوحة –الدانمارك -2009
24.غول فرحات ،**التسويق الدولي**- ط1، دار الخلدونية للنشرو التوزيع- الجزائر - 2008 .
25.محمد الصيرفي - **التسويق الاستراتيجي** - المكتب الجامعي الحديث-القا هرة- 2009 .
26.محمد صلاح السباعي وبكري الشربيني –**الشركات متعددة الجنسيات في تكنلوجيا الطاقات المتجددة** –دار الفكر العربي –الاسكندرية –مصر .
27.محمد طاهر نصير- **التسويق الالكتروني**- دار الحامد للنشر و التوزيع- عمان2006.
28.محمد علي ابراهيم العامري –**الإدارة المالية الدولية**–ط1-دار وائل –عمان –الاردن -2013.
29.محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان- **يوسف –إدارة الأعمال الدولية** –ط1-دار المناهج-عمان –الأردن.
30.محمود عبد الرزاق ، **الاقتصاد المعرفي والتصدير**-ط1 - الدار الجامعية – الاسكندرية – 2011.
31.مصطفى كامل و عبد الغني حامد –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-مكتبة وفاء القانونية –الإسكندرية -2017.
32.مصطفى محمود أبو بكر-**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**-الدار الجامعية – مصر-2000.
33.مصطفى يوسف كافي - **إقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**–ط1- ألفا للوثائق قسنطينة – الجزائر - 2017 .
34.مصطفى يوسف كافي –**إدارة الأعمال الدولية**–ط1-دار الاكاديميون –المملكة الاردنية الهاشمية -2017.
35.منير نوري-**التسويق مدخل للمعلومات و الاستراتيجيات**- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر-2007 .
36.مؤيد سعيد السالم-**نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**،؛ط1-دار وائل للنشر-عمان-الأردن – 2002.
37.نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد **التسويق:مفاهيم معاصرة** - دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن- 2006.
38.يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي _ **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري** _ دار صفاء _ عمان _ الأردن _ 2015 .

أطروحات ورسائل:

1. شريف بوقصبة-**انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمنظمة الاقتصادية في ظل العولمة**-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- جامعة بسكرة- الجزائر-2016/2015 .

2. الهاشمي بن واضح.-**تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المنظمة الاقتصادية الجزائرية.**- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر -2014 .
3. بلال بو لطيف –**استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المنظمات الاقتصادية**–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة –جامعة بسكرة -2015/2014.

الملتقيات:

1. معأوية احمد حسين –**الاستثمار الأجنبي المباشر و أثره على النمو و التكامل الاقتصادي في دول مجلس التعأون الخليجي**–الملتقى السنوي السابع عشر لجمعية الاقتصاد –الرياض –السعودية -2009.

المجلات:

1. أحمد حسين حسن الجرجري_**إسهام الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفين المصارف الأهلية في محافظة دهوك**_ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية_ المجلد 1_ العدد 41_ الموصل_ العراق_ 2018.
2. أحمد عبد العزيز وفراس عبد الجليل _ **الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية** _ مجلة الإدارة والاقتصاد_العدد 85_الجزائر_2010.
3. عائدة عبد الكريم صالح_**إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة**_مجلة كلية التربية للبنات_المجلد 24_العدد 1_بغداد_العراق_ 2013.
4. مجاني غنية_بن ساعد يمسنة_**إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي**_المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية_ العدد 7_الجزائر_2016.

مراجع إلكترونية وروابط

1. amazon.com.
2. colacompany.comwww.coca
3. goals of financia management.www.investopedia.com
4. http//revues.univ_ouargla.dz .
5. http://business.uobabylon.edu.iq/lectx.aspx?depid=1
6. http://www.toyota.com.sa/history.asp
7. https://jazzaba.com/dalil/loreal/
8. www.apple.com
9. www.walmart.com

10. احصائيات الصادرات خارج المحروقات للأربعة أشهر الأولى لسنة 2021 -وزارة التجارة -على الرابط https://www.commerce.gov.dz/ar:
11. احمد السيد الكرد -التمويل الدولي: المفهوم، الأهميه، الأهداف–تنمية الإدارة الدولية – على الرابط : http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158560
12. اهمية الاستيراد والتصدير–ملامح ومميزات– على الرابط : http://www.takeawayprofits.com/.
13. برهان سليمان - إدارة الأعمال الدولية–على الرابط : https://borhansoliman.com/
14. التخطيط الاستراتيجي الدولي – منتدى المحاسب العربي –على الرابط: https://accdiscussion.com/forum/
15. تعريف الاستيراد والتصدير - على الرابط :https://toggar.com/ecommerce/ar/topi

16. تقرير اعلى الدول في تصنيع السيارات وترتيب الدول العربية بينها - على الرابط: https://www.almuraba.net/news_view_273056.html 20 أبريل، 2019 منذ 2 سنوات, 1 شهر
17. خالد حسين علي المرزوك-التمويل الدولي –كلية الإدارة والاقتصاد–قسم العلوم الصرفية –على الرابط :
18. ذكي محمود صقر –مفهوم إدارة الأعمال الدولية–على الرابط : http://intobusines.blogspot.com
19. سارة عبد العزيز سالم - ملامح التنافس العالمي حول توزيع لقاحات كورونا 2020- على الرابط: https://www.google.com/search?
20. سوناطراك الجزائرية -على الرابط : https://al-ain.com/article/algeria-sonatrach-gas-expor
21. سوناطراك عملاق النفط الجزائري -على الرابط : https://www.aljazeera.net/news
22. الشركات المتعددة الجنسيات- موسوعة الدراسات السياسية والإستراتجية–على الرابط :، www.politics-dz.com
23. شوقي ناجي جواد –مدخل الى بيئة الأعمال الدولية –على الرابط : http://www.ahewar.org/
24. صلاح مهدي و آخرون –إدارة الإنتاج و العمليات–على الرابط : https://sst5.com/Article/2020/46
25. عبد العزيز العنزي –مختصر مادة إدارة الأعمال الدولية–الاكاديمية العربية الدولية –على الرابط: https://www.slideshare.net/RidwanMohammed/ss-79763132
26. عبير محمد -إدارة الموارد البشرية الدولية –على الرابط : https://mattn.com.sa/blog/
27. محمد أبو خليف –تعريف الإنتاج -على الرابط : https://mawdoo3.com :
28. محمد حبش –مراحل دورة حياة المنتج الدولي–على الرابط :https://www.mhabash.com
29. محمد مصطفى - كثر 10شركات عالمية للسيارات -على الرابط : https://cars.sayidaty.net/node/2670
30. المديرية العامة للجمارك–على الرابط : https://arabic.rt.com/business/1218685
31. مفهوم الانتاج واهم عناصره–على الرابط : https://www.equiti.com/
32. ملخص إدارة الأعمال الدولية كاملة –ص 44 –على الرابط : file:///C:/Users/red/Downloads
33. نحوى بيطار –الاستيراد و التصدير–على الرابط :https://www.arageek.com/
34. نسرين –دورة حياة منتج كوكاكولا–المرسال –2021-على الرابط : https://www.almrsal.com/post/100836
35. نشأة مفهوم الإنتاج -على الرابط : https://mawdoo3.com
36. الوصول الى الأسواق العالمية–على الرابط : http://intobusines.blogspot.com/2012/04/blog-post.html

37.وظائف المنظمة -على الرابط : http://www.uobabylon.edu
38.أكبر شركات العالم قيمة -على الرابط www.alrab7on.com

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Allain Ollivier- **Marketing Internationale** puf, que sait-je- press universitaire de France-Paris 1990.
2. Gendouzi Brahim-**Relation Economique Internaionale**-edition Elmaarifa-Alger-Algerie-2008.
3. Hodgetts Richard-**International Management** –McGraw Hill –New York-2000.
4. Michel Belenger-**institution economique internationales**-edition Economica-Paris-1997.
5. Prachijuneja-**finciallmanagement_meaning.objectives and functions** -Retrieved 10/03/2019 edited
6. recha morgon cautero,(**keys to succefulymanagingyourpersonal finances**) , www..thebalance.com,retried 10/03/2019 .edited
7. Richard Daft –**Management**-2 ed –The Dryden Press-New York-1991.
8. S. H. Robock and K. Summonds**. International Business and Multinational Enterprise**Homewood,IL: Richard D. Irwin.